



Työsuojelurahasto

*Työkykytalkoot - Uudet ratkaisut työkyvyn johtamiseen
Pertunmaan kunnassa*

Tuula Syrjälä

Verve



Sisällysluettelo

- 1 Hankkeen lähtökohdat
- 2 Hankkeen osallistajat
- 3 Hankkeen lähestymistapa ja taustalla vaikuttavat tutkimukset
- 4 Hankkeen tavoitteet
- 5 Hankkeen toteutus
- 5.1. Aineiston kertomaa
- 5.2. Johtopäätökset, päätökset ja toimeksiannot aineiston pohjalta
- 5.3. Kehittämistyöskentely toimeksiantojen pohjalta
- 6 Kehittämishankkeen tulokset
- 7 Päätösseminaari
- 8 Lähteet

LIITTEET

Varhaisen välittämisen malli

Varhaisen välittämisen keskustelurunko

Kehityskeskustelurunko

Työkykytalkoot - Uudet ratkaisut työkyvyn johtamiseen Pertunmaan kunnassa

1 HANKKEEN LÄHTÖKOHDAT

Pertunmaa kuuluu Itä-Suomen lääniin, Etelä-Savon maakuntaan ja Itä-Hämeeseen, ja sijaitsee Hämeen ja Savon rajamaisemissa. Kunnan väkiluku on 1739 henkeä. Pertunmaan kunnan henkilöstö muodostuu seuraavasti:

Yhtenäiskoulu 17 opettajaa, 10 koulunkäyntiavustajaa ja yksi oppisopimuskoulutettava koulunkäyntiavustaja. Kunnanvirasto 14 vakinaista viranhaltijaa ja työntekijää, yksi palkkatuella työllistetty. Varhaiskasvatus 12 työntekijää, ruokapalvelukeskus 7 työntekijää. Tekninen toimi viisi työntekijää ja kaksi palkkatuella työllistettyä.

OP-vakuutus toteutti työhyvinvointikartoituksen Pertunmaan kunnassa keväällä 2018. Kartoitus nosti esiin vakavia työkyvyn ja työhyvinvoinnin isoja haasteita. Kunnassa ei oltu vuosiin tehty työhyvinvointikartoituksia. Työhyvinvointikartoitus osoitti, että kunnanviraston ja koulun henkilöstön tulokset ovat kaikkein hälyttävämpiä. Työn haasteina nousivat epäselvyydet, keskeytykset, priorisointikyvyttömyys ja ulkopuoliset vaatimukset. Palautteen saanti ja vaikuttamismahdollisuudet nousivat myös kehittämishaasteiksi. Kartoituksen mukaan 40 %:lla vastaajista (17 hlöä) oli kohtalainen työkyvyttömyysriski ja 9 % :lla (4 henkilöä) korkea työkyvyttömyysriski.

Kartoituksen osoittaessa selkeästi kehittämistarvetta henkilöstön työkykyyn ja työhyvinvointiin liittyen. Työkykytalkoot -kehittämishankkeen tavoitteeksi asetettiin muutoksen hallinnan ja työkyvyn tukemisen välineiden kehittäminen kunnan yksiköille. Hankkeen suunnittelu käynnistyi loppuvuodesta 2018 ja suunnittelua jatkettiin heti alkuvuodesta 2019, jolloin viimeisteltiin kehittämishankkeen rakenne ja sisältökokonaisuus. Tammikuun 15. päivä 2019 hakemus jätettiin Työsuojelurahastoon, ja TSR:n päätös saatiin 22. helmikuuta 2019.

2 HANKKEEN OSALLISTUJAT

Hanke kohdistui kunnan koko henkilöstöön. Osallisuus varmistettiin hankkeen kolmitahoisien rakenteiden avulla. Koko kunnan henkilöstö osallistui ensinnäkin hankkeen aloitus- ja päätösseminaareihin. Sitten henkilöstö osallistui omissa työyksiköissään työn sujumisen aineistokeruuseen häiriöpäiväkirjojen avulla ja sujumisen häiriöiden ratkaisuihin niin kutsutuissa motivoivissa keskustelufoorumissa keväällä 2019. Hankkeen aloitusvaiheessa hankkeen rakennetta muutettiin heti niin, että motivoivat keskustelufoorumit päätettiin pitää sekä keväällä että syksyllä 2019 kahden-kolmen tunnin työskentelyinä. Syksyllä henkilöstö osallistui omissa työyksiköissään Pertunmaan kunnan varhaisen välittämisen mallin ja uuden kehityskeskustelumallin ideointiin. Nämä myös olivat aiheina sekä motivoivissa keskustelufoorumissa että päätösseminaareissa. Sekä aloitus- että päätösseminaari toteutettiin kahtena

samansisältöisenä seminaarina, jotta koko kunnan henkilöstöllä oli maksimaalisesti mahdollisuus osallistua seminaariin arjen työn hoitamisen rinnalla.

Toinen taso käsitti kehittämisryhmän työskentelyn erillisissä työpajoissa. Kehittämisryhmään kuului kunnan eri yksikköjen valtuuttamia henkilöitä: Anna-Liisa Lehtinen, Jouni Kämppe, Minna Koponen, Minna Orpana, Marja-Leena Ollikainen, Minna Komppa, Anni Manneri, Anu Ihanajärvi, Anne Rautio, Leena Kenttä, Kirsi Ojala, Tuula Syrjälä, Verve.

Kolmantena tasona oli hanketta ohjaava, kunnanjohtajan johdolla toimiva ohjausryhmä. Ohjausryhmään kutsuttiin kunnanjohtajan toimesta sivistysjohtaja, tekninen johtaja, kunnan hallituksen puheenjohtaja sekä henkilöstön ja työterveyshuollon edustajat: Juha Torniainen, Jari Liukkonen, Matti Ratilainen, Virpi Rosman, työterveyshuollosta Maria Miettunen sekä Kirsi Koistinen ja Tuula Syrjälä Vervestä.

Aloituseminaarit toteutettiin 9.4.2019. Motivoivat keskustelufoorumit toteutettiin loppukevällä yksiköittäin: 26.4. tekninen toimi, 6.5. ruokahuolto, 6.6. kunnan virasto ja varhaiskasvatus sekä yhtenäiskoulu 20.5.2019. Kehittämisryhmä kokoontui viiden työpajan prosessina: 21.5., 29.8., 24.9., 18.10. ja 6.11.2019. Ohjausryhmällä oli neljä kokoontumista 24.5., 18.6., 23.8 ja 27.9.2019. Motivoivat keskustelufoorumit toteutettiin syksyllä yksiköittäin: kunnan virasto, tekninen toimi ja varhaiskasvatus 14.11., 15.11. ruokahuolto ja yhtenäiskoulu 18.11.2019.

Motivoivia keskustelufoorumeja ja kehittämisryhmän työskentelyä ohjasi kehittämisasiantuntija Tuula Syrjälä Vervestä. Ohjausryhmän ja seminaarien työskentelyä ohjasivat molemmat hankkeen kehittämisasiantuntijat Kirsi Koistinen ja Tuula Syrjälä Vervestä.

3 HANKKEEN LÄHESTYMISTAPA JA TAUSTALLA VAIKUTTAVAT TUTKIMUKSET

Kehittämishanke pohjautuu työlähtöisiin, toiminnan teoriaan ja kehitteävään työntutkimukseen perustuviin kehittämismenetelmiin (Kts esim. Engeström y. 2014, Mäkitalo ym. 2014, Mäkitalo 2005, Virkkunen & Ahonen 2007, Virkkunen ym. 1999, Engeström 1987). Näissä menetelmissä keskeistä on suuntautuminen organisaation työn ja tuotannon sujumiseen ja muutokseen, silloin kun tulkitaan työkyvyn ja työhyvinvoinnin ongelmia ja etsitään niihin osuvia ratkaisuja. Muutokseen liittyvä kuormitus johtuu osittain työyhteisön oppimisen epäjatkuvuudesta ja siitä, että oppimisprosessi keskeytyy ennen kuin toiminta on saatu muutostilanteessa hallintaan. Tärkeäksi näkökulmaksi nouseekin jatkuva yhteistoiminnallisen oppimisen tukeminen (Koistinen 2007, Engeström 2004, Virkkunen 2009).

Työlähtöistä otteella on osoitettu olevan vaikuttavuutta, kun huolehditaan esimiesten ja työntekijöiden työhyvinvoinnista, kun työ on yhä useammin keskeneräisessä ja häiriöisessä muutoksessa (Pekkarinen & Pekka 2016, Mäkitalo 2005). Kasvavat tuottavuus- ja tehokkuusvaatimukset haastavat sekä organisaation että työntekijät jatkuvaan osaamisen ja toiminnan kehittämiseen. Työkäytäntöjen kehittäminen ja henkilöstön osaamispotentiaalin käyttöön saaminen korostuvatkin erityisesti muutostilanteissa (Goller & Paloniemi 2017).

Muutoksen yleisyydestä ja kaikkialla läsnä olevasta muutospuheesta huolimatta, muutos ei välttämättä jäsenny selkeänä ja ymmärrettävänä arkityön keskellä. Työntekijät saattavat kokea omassa työssä tapahtuvan muutoksen niin, että työ ei suju odotusten mukaan, työmäärä ja kiire lisääntyvät ja pelätään työn laadun ja tuloksen heikkenemistä. Työssä saattaa esiintyä entistä enemmän virheitä, työntekijät kokevat ammatillisen toimijuuden ja itsetuntoon kohdistuvaa epävarmuutta, asioita joudutaan tekemään useaan kertaan ja työn punainen lanka katoaa. Tällaisessa tilanteessa työn häiriöt alkavat muodostua keskeiseksi kuormituksen muodoksi; puhutaan häiriökuormituksesta (Mäkitalo 2005).

Työhyvinvointinsa ja jaksamisensa kanssa kamppailevat työntekijät saattavat turvautua yhteisöllisesti nopeasti leviäviin ja helposti saatavilla oleviin tulkintakehikoihin selittääkseen itselleen ja muille sitä, miksi työssä voidaan huonosti. Yhteisöllisesti jaetuimmat tulkinnat saattavat kuitenkin kääntää yksilöiden ja laajemmin työyhteisönkin huomion pois itse työtoiminnasta. Sen sijaan huonovointisuuden lähde sijoitetaan yksilöihin. Syitä haetaan asenteista, kyky- ja jaksamisominaisuuksien vajeista ja näistä johtuvasta heikosta alais- tai esimiestoiminnasta. Tilanteen ratkaisemisen näkökulmasta tällaiset tulkintakehikot usein vain lisäävät jaksamisen ongelmia ja vaikeuttavat kehittämistä. Kuitenkin huomion kiinnittäminen arjen sujumiseen; työn sujumisen analyysi paljastaa, että useimmiten on kyse siitä, että työtoiminta on muutoksen kourissa ja toimintatapa on siten monilta osin keskeneräinen. Yksilöllistävää tulkintaa on myös toimijuuden näkökulmasta kielteinen. Työlähtöinen ja toiminnan teoriaan perustuva kehittämisote tarkastelee inhimillistä toimijuutta yksilön ja yhteisön kykynä käyttää ja kehittää välineitä vallitsevan tilanteen uudelleen määrittelyyn, ristiriitojen ratkaisemiseen, osallistumiseen ja vaikuttamiseen. Ammatillinen toimijuus on kytköksissä ammatilliseen kehittämiseen ja työkäytäntöjen kehittämiseen, se on omaan työhön liittyvää vaikuttamista ja kehittämistä sekä oman ammatillisen identiteetin uudistamista ja neuvottelua (Eteläpelto ym. 2014; Vähäsantanen ym. 2017). Toimijuuden kautta työntekijät ovat oman työnsä aktiivisia omistajia ja kehittäjiä, ei ulkoa- tai ylhäältäpäin tulevien muutosten ja määräysten passiivisina toimeenpanijoita. Ammatillisessa toimijuudessa korostuu tunne osallisuudesta ja työyhteisöön kuulumisesta ja vaikuttamisesta. Toimijuus on sekä yksilöllistä että kollektiivista, mikä ilmenee esimerkiksi ryhmäidentiteetin luomisena tai rakentavien kehittämis ehdotusten ja vaihtoehtojen esiintuomisena koko työyhteisön. Näin ollen toimijuus liittyy keskeisesti myös työssä oppimiseen sekä työyhteisön ja koko organisaation kehittämiseen. Toimijuudella onkin iso merkitys organisaatioiden kehittämisessä ja uusien käytäntöjen tuottamisessa (Vähäsantanen ym. 2017). Sen sijaan aiemmin kuvattu yksilöllistävää tulkintakehikkoa tukahduttaa, sammuttaa ja estää yksilöä ja työyhteisöä tarttumasta välineisiin, joilla voidaan ratkaista ristiriitoja ja kehittää toimintaa. Sen tähden sen varaan jääminen saattaa johtaa myös toimijuuden kaantumiseen. Työn muutoksen ja sen eri vaiheiden analyysi auttavat ymmärtämään työhön liittyvän pahoinvoinnin kokemusta: tietyissä muutoksen vaiheissa ihmiset väsyvät, uupuvat ja kuormittuvat. Toisaalta muuttuva työ ruokkii työhyvinvointia: keskeneräistä työtä eteenpäin vievät ratkaisut saavat innostumaan, uusi aines työssä motivoi, työ tuottaa iloa ja onnistumisen tunteita (Bordi ym. 2014).

Vaikka yleinen käsitys on, että organisaation muutos on aina myös yksilöllinen kokemus, niin yksittäisten työntekijöiden suhdetta muutokseen tarkastellaan usein esimiehen johtamisosaamisen kautta tai projektiluontoisena kehitysprosessina. Melko tuoreessa työn muutosta tarkastelevassa tutkimuksessa on otettu esiin muutoksen ja työidentiteetin suhde (Vähäsantanen ym. 2017, Ahonen 2013). Haasteita ammatillisiin identiteetteihin voivat aiheuttaa

esimerkiksi organisaatiomuutokset, hallintojärjestelmiin liittyvät tekijät, työyhteisön epäviralliset ja viralliset valtarakenteet sekä työpaikan sosiaaliset suhteet. Pertunmaan kunnassa näitä muutoksia ovat mm. sosiaali- ja terveyspalvelujen siirtyminen osaksi Etelä-Savon sosiaali- ja terveyspalveluiden kuntayhtymää, Essotea 1.1. 2017. Näiden työntekoa raamittavien tekijöiden muuttuessa työyhteisö ja työntekijä on haastettu käymään neuvottelua oman ammatillisen identiteetin ja työkontekstin rajapinnassa. Ammatilliset identiteetit ovat kiinteässä yhteydessä työyhteisöjen ja kokonaisten organisaatioiden uudistumiseen ja kehittämiseen. Yksi tähän hankkeeseen mukaan otettu tärkeä näkökulma on, että pelkästään yksilöiden sitoutuminen työhönsä ei takaa organisaatioiden muutosvalmiutta, vaan muutoksen aikaan saamiseksi tarvitaan ammatillisten identiteettien uudistumista sekä yhteisöllistä oppimista. Identiteettien uudistaminen, josta käytetään usein käsitettä identiteetin neuvottelu, ei tarkoita sopeutumista ulkoapäin tuleviin muutoksiin, vaan aktiivista vaikuttamista niihin ja oman ammatillisuuden tarkastelemista suhteessa työssä ja organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin (Hökkä 2015; Hökkä, Vähäsantanen, Saarinen, 2010). Täten identiteetin neuvottelussa on kyse myös ammatillisen toimijuuden rakentumisesta ja parhaimmillaan vahvistumisesta.

Toiminnan teoriaan ja kehittävään työntutkimukseen perustuva työlähtöisen näkökulman yksi keskeinen lähtökohta on, että työn häiriöitä pitää tarkastella muuttuvan työn ituna. Näkökulmaa siis laajennetaan yksilöllisestä tulkinnasta kohti systeemistä näkökulmaa: häiriöitä tutkittaessa etsitään vastausta siihen, mikä toiminnassa ja sen rakenteissa tuottaa juuri tällaisia arjen ongelmia ja miten yksittäisten työntekijöiden tilanne liittyy tähän. Hankkeen ideana ja lähtökohtana on hakea uudenlaisia, paikallisia ratkaisuja ennaltaehkäistä työkyvyn ja työhyvinvoinnin ongelmia, jotka liittyvät työhön ja sen muutoksiin. Toiseksi hankkeessa edistetään yksilöllistä ja yhteisöllistä toimijuutta niin, että organisaation tuloksellisuus ja yksilöiden työhyvinvointi tukevat toisiaan ja kasvavat samaan suuntaan.

4 HANKKEEN TAVOITTEET

Hankkeen peruslähtökohta oli sekä työkyvyn että työhyvinvoinnin tukeminen kunnan yksiköissä jatkuvassa muutoksessa. Kehittämishankkeessa luotiin uusia työkaluja, joiden avulla työyksiköt voivat tunnistaa ajoissa sellaiset tilanteet, joissa tarvitaan joko työyhteisölle tai yksittäisille työntekijöille tukea. Hankkeen keskiössä oli luoda ja viedä käytäntöön työhyvinvointia ja työkykyä tukevia menetelmiä, jotka koskevat Pertunmaan kunnan koko henkilöstöä. Painopiste oli siinä, että kunta kehittää nimenomaa tulevaisuuden yhteisöllistä työkykyä.

Tavoite 1: **purkaa** työhyvinvointikartoituksen tulokset konkreettisiksi asioiksi ja kehittämissaasteiksi, hyödynnetään tehty kartoitus ja tunnistetaan yksikkökohtaisesti, mikä työssä ei suju, missä toiminta toistuvasti häiriytyy, missä syntyy työntekijöiden ja esimiesten häiriökuormitusta.

Tavoite 2: **luoda** ja kokeilla hankkeen avulla kunnan henkilöstölle uusi, innovatiivinen työkalupakki, joka tukee koko kunnan henkilöstön työkykyä, työhyvinvointia ja työn sujumista sekä henkilökohtaista ammatillista kehittymistä

Tavoite 3: **tehdä** konkreettinen käytännön suunnitelma, miten työkykyä tuetaan suunnitelman pohjalta jatkossakin, tavoitteena tulevaisuuden yhteisöllinen työkyvyn ja työhyvinvoinnin johtaminen.

5 HANKKEEN TOTEUTUS

Hankkeen kehittämistyöskentely käynnistyi laajalla aineistonkeruulla, johon osallistui henkilöstöä kaikista kunnan yksiköistä. Hankkeen aloitusseminaarissa esiteltiin aineistonkeruun netelmä ja avattiin aineistonkeruun lähtökohtia. Näkökulmana aineistonkeruussa oli, että toistuvat pienet pulmat ja häiriöt arjen työssä voivat kertoa siitä, että toimintatavat, työvälineet, ohjeet ja työnjaot eivät ole enää ajan tasalla. Silloin on tärkeää, että yhdessä tunnustetaan ongelmatilanteita, jotta niitä voidaan arvioida ja ratkaista. Häiriöpäiväkirjaan osallistujat kirjasivat sellaisia konkreettisia asioita, jotka kokivat työtä häiritseviksi, työssä jaksamista heikentäviksi ja turhaa työtä aiheuttaviksi. Häiriöpäiväkirjojen käsiteltiin ensin yksiköittäin motivoivissa keskustelufoorumeissa. Sen jälkeen kehittämissyhmä jatkoi niiden työstämistä ja rakensi ratkaisusuuntia ja teki koosteen ohjausryhmälle.

5.1. Aineiston kertomaa

Taulukot 1-2 Kiteytyksen häiriöpäiväkirja-aineistojen pohjalta tehdyistä jäsenyksistä

Ohjausryhmän keskustelusta 18.6.2019 pelkistettyä (haasteet/ratkaisusuunnat)

Tunnistettu haaste	Seuraamukset	Ratkaisusuunta	Kenen vastuulla viedä eteenpäin
Sairauspoissaoloja ei seurata eikä tulkita	Tarkoituksena on auttaa, ei kytätä. Sopivasti mitoitettu työ voi tukea toipumista > sairausloman vaihtoehtona voi olla työn muokkaaminen määrääjäksi. Rahahukkaa? (työkyvyn hallintaohjelman kautta työnantaja saa Kelalta suuremman korvauksen ennaltaehkäisevän työterveyshuollon kustannuksista kuin ilman ohjelmaa).	Varhaisen puuttumisen malli käyttöön; sitäkin varhaisempi puuttuminen Yhteistyön tiivistäminen työterveyshuollon kanssa	
Henkilöstö ei aina tunnista, ovatko saavuttaneet tavoitteensa	[ei ole tiedossa henkilökohtaisia tavoitteita] Eri suuntiin kohdistuvia ponnisteluja, tekemistä, joka päällekkäistä, ei ole mahdollista priorisoida töitään, kuormitusta, uupumusta, ei ehdi tekemään kaikkea, si ja sen uhka. Organisaation tuloksellisuus ja vaikuttavuus kärsivät.	Yksilö- ja ryhmäkehityskeskustelujen kehittäminen ja käyttöönotto	
Toimenkuvia ei ole tai ne ovat vanhentuneet	Ks. edellä. Tehdään kaikkea sellaista, jota ei ehkä enää tarvitsisi ja päällekkäin. Organisaation tuloksellisuus ja vaikuttavuus kärsivät.	Työnkuvien ja tehtäväkokonaisuuksien läpinäkyväksi tekeminen, töiden prioriteetit -> missä käydään?	
Strategiaa ei tunneta eikä ole mittareita, joiden avulla voidaan arvioida strategian toteutumista	Edistämiseksi ei toimenpiteitä, ei tiedetä mitä omassa toiminnassa pitäisi muuttaa ja parantaa. Organisaation tuloksellisuus ja vaikuttavuus kärsivät.	Konkreettisen vision luominen. Johdon ja eri hallintokuntien välisen vuoropuhelun tiivistäminen; annetaan tehtäväksi purkaa strategiset tavoitteet konkreettiseksi mittareiksi (koulu aloittaa elokuun alussa Sarin johdolla)	

Ohjausryhmän keskustelusta 18.6.2019 pelkistettyä (haasteet/ratkaisusuunnat)



Tunnistettu haaste	Seuraamukset	Ratkaisusuunta	Kenen vastuulla viedä eteenpäin
Virastopalaverieja ei ole pidetty, tiedonkulku ei toimi	Viime tipassa tapahtuvia toimeksiantoja tai tekemistä, epätietoisuutta, olettamusten varassa tapahtuvaa tekemistä tai tiedottamista.	Kuukausittaisten virastopalaverien käyttöönotto, asiallista etukäteen, palaverin käsikirjoituksen laatiminen Tiedotuksen kehittäminen, intra?	
Yhteisymmärryksessä, yhteensuuntaan toimimisessa ja yhteistyössä haasteita eri tasoilla; esim lautakuntien yhteistyö	Strategian edistämisessä ei onnistuta parhaalla mahdollisella tavalla, resurssihukkaa, aikahukkaa, rahahukkaa?	Yhteistyöhaasteiden läpinäkyväksi tekeminen, yhteistyön uudet ratkaisut, keskustelufoorumit?	
Johtoryhmän yhteinen orientaatio työkyky- ja työhyvinvointiasioihin	"...meillä on lähivuosina eläköitymässä suuri osa henkilöstöstä, joten nyt pitäisi jo valmistautua tulevaan. Meillä henkilöstö on pääosin pitkään samoissa tehtävissä työskennelleitä, joiden mukana lähtee ns. hiljaista tietoa."	Johtoryhmälle valmennusta työkykyasioista	



Lisäksi esiin nousseita kuormittavia ja ylitöitä aiheuttaneita esiin nousseita asioita:

- Uusien ohjelmien käyttöönottoon ja päivityksiin liittyvät tehtävät
- Erialaisten taustatietojen kerääminen suunnitelmiin ja raportteihin ja niiden aikatauluvaatimukset
- Jatkuva säännösten muutos
- Useamman henkilön samanaikainen sijaistaminen
- Kunnanhallituksen tai – valtuuston epätarkat päätökset aiheuttavat selvittelyä
- Sisäinen tiedonsaanti ja tiedonkulku puutteellista
- Monenlaisista määräajoista kiinni pitäminen ja niistä esimiesten muistuttaminen
- Yksiköiden välisen yhteistyön jännitteet ja tiedonkulun katkokset
- Valtuutettujen vähäinen tieto, mitä kunnan yksiköissä tapahtuu, millaista työkuormitusta, mitä arjen työprosesseja meneillään
- Kehityskeskusteluja ei pidetä

Kehittämishankkeen ohjausryhmässä tehtiin jo 24.5.2019 päätös, että koko henkilöstölle laaditaan tiedote, jossa viestitetään siitä, että ohjausryhmässä on paneuduttu aineistonkeruun tuloksiin ja niihin suhtaudutaan vakavasti ja heti kesälomien jälkeen ryhdytään miettimään tarkempaa työnjakoa ja suunnitelmaa niiden ratkaisemiseksi. Henkilöstön tiedotus lähti 4.6.2019.

5.2. Johtopäätökset, päätökset ja toimeksiannot aineiston pohjalta

Ohjausryhmässä 23.8.2019 kiteytettiin aineistokeruun pohjalta johtopäätöksiä seuraavasti:

- Sairauspoissaoloja ei seuranta eikä tulkita. Tarvitaan työkyvyn johtamisen toimintamalli, jossa nämä huomioidaan.
- Varhaisen tuen mallia ei ole. Sairauslomien muokkaamista voi tehdä monella tavalla: osa-sairausloma tai korvaava työ.
- Työterveysneuvotteluja pitää aktivoida.
- Henkilöstö ei aina tunnista ovatko saavuttaneet tavoitteensa. Tarvitaan strategian avaamista ensin kunnanhallituksessa, sitten johtoryhmän ja valtuuston yhteisessä seminaarissa pohditaan, miten jalkautetaan eri yksiköihin. Ennen seminaaria esimiehille tieto ja kyselyt heiltä, miten kokevat strategian, miten sen tunnettuus.
- Virastopalavereja ei ole pidetty, tiedonkulku ei toimi
- Yhteisymmärryksessä, yhteen suuntaan toimimisessa ja yhteistyössä haasteita on eri tasoilla; esim. lautakuntien yhteistyössä.
- Rajapintayhteistyön kehittämistä tarvitaan yksiköiden välillä ja eri yksiköiden keskinäistä tutustumista.
- Epätietoisuutta, miten asiat etenevät lautakunnissa, mitä lautakunnat ovat päättäneet; tiedotusta ja vuorovaikutusta tarvitaan lisää.

Ohjausryhmä teki seuraavia päätöksiä ja toimeksiantoja:

- Virastopalavereita aletaan pitää kuukausittain ja mietitään sen käsikirjoitusta. Palaverit pidetään säännöllisesti tiettyinä päivinä tiettyyn kellonaikaan, ja asiat viedään tarvittaessa eteenpäin johtoryhmään/ kunnanhallitukseen
- Kehittämisryhmä laatii syksyn aikana koko Pertunmaan kunnan henkilöstölle käyttöön otettavasta varhaisen tuen mallista ja prosessista ehdotuksen.
- Kehittämisryhmä laatii syksyn aikana koko Pertunmaan kunnan henkilöstölle käyttöön otettavasta kehityskeskustelumallista ja prosessista ehdotuksen.
- ICT-asiantuntija on aloittanut työnsä. Tekee parhaillaan kartoitusta ja pohjatyötä. Otetaan käyttöön henkilöstöintra.

5.3. Kehittämistyöskentely toimeksiantojen pohjalta

Kehittämisryhmä laati työpajassa 29.8.2019 syksyn työskentelysuunnitelman saamiensa toimeksiantojen pohjalta.

29.8. Ohjausryhmän toimeksiannoista koppi ja työstämissuunnitelma. Nimettiin varhaisen tuen malli varhaisen välittämisen malliksi.

24.9. Varhaisen tuen mallin ensi stepit.

18.10. Varhaisen välittämisen malli ja keskustelurunko valmiiksi sekä kehityskeskustelumallin ensi stepit

6.11. Kehityskeskustelumalli valmiiksi ja sen yhteys kunnan strategiaan.

Kehittämisryhmän jäsenet saivat puolestaan tehtävikseen selvittää oman yksikkönsä henkilöstön kokemuksia kehityskeskustelujen toimimisesta ja ideoita varhaisen välittämisen mallista ja varhaisen välittämisen keskustelusta.

Taulukot 3-4 Välitehtävät kaikkiin yksiköihin

Välitehtävä 1 eri yksiköissä toteutettavaksi



- Pohtikaa yhdessä työyhteisönne kehityskeskusteluprosessia ja käytössä olevaa runkoa. Ketkä osallisina, kuka tekee aloitteen, mitä sitten tapahtuu, millainen prosessi, miten päättyy, miten seurataan ja arvioidaan. Käykää keskustelua ja kirjatkaa ylös keskustelunne tulokset seuraaviin kysymyksiin.
 1. Kuvailkaa kehityskeskusteluprosessi ja runko, miten kehityskeskustelut toteutuvat.
 2. Arvioikaa, miten kehityskeskustelun toteutusmalli on toiminut. Kokemukset/ hyödyt/ hukat/ edut/ haitat/ työhyvinvoinnin ja jaksamisen tuen toteutuminen/ mahdolliset konkreettiset muutokset työssä/ ammatillinen kehitys/ uudistuminen/ vaikutukset koko työyhteisöön, esimiestyöhön ja yhteistyöhön, yhteishenkeen jne.
- Lähettäkää vastaukset tuula.syrjala@verve.fi pe 20.9.19 mennessä



Välitehtävä 2 eri yksiköissä toteutettavaksi



- Ottakaa yhteyttä oman toimialan työyhteisöön työpaikasta esim. jostain naapurikunnassa tms. ja pyytäkää heiltä tietoa millainen varhaisen puuttumisen tai tuen (molempia nimiä käytetään) malli heillä on käytössä. Kysykää millaisia kokemuksia heillä on mallista. Voitte koota tietoa seuraavista näkökulmista: kokemukset/ hyödyt/ hukat/ edut/ haitat/ työhyvinvoinnin ja jaksamisen tuen toteutuminen/ mahdolliset konkreettiset muutokset työssä jne.
- Voitte hankkia tietoa myös netistä varhaisen puuttumisen/ tuen malleista.
- Pohtikaa sitten yhdessä, millainen voisi olla Pertunmaan varhaisen puuttumisen tai tuen malli. Miten varhaisen tuen prosessi käynnistyisi, millainen työnjako (ketkä osallisina), kuka tekee aloitteen, mitä sitten tapahtuu, millainen prosessi ja keskustelu, miten päättyy, miten seurataan ja arvioidaan. Kirjatkaa ylös keskustelunne tulokset.
- Lähettäkää vastaukset tuula.syrjala@verve.fi pe 20.9.19 mennessä



Kehittämisryhmän työpajassa 24.9.2019 käsiteltiin välitehtäviä ja rakennettiin niiden pohjalta varhaisen välittämisen mallia Pertunmaan kuntaan.

Taulukko 5 Ruokahuollon välitehtävä 2

Keittiön mietteet varhaisen puuttumisen/tuen malliksi.



1. Prosessin käynnistäminen
 - esimies ottaa asian puheeksi
 - työntekijä ottaa asian puheeksi
 - toinen työntekijä joka on huolestunut työkaveristaan ottaa asian puheeksi
 - jos asia koskee työntekijän esimiestä sitten keskustelun avauksen voi tehdä työntekijä esimiehen esimieheen.
2. Esimies sopii työntekijän kanssa keskusteluajan, kerrotaan keskustelun aihe rauhallinen aika/paikka varataan. Riittävä valmistautumisaika esimiehelle sekä työntekijälle. Asiasta ja ihmisestä riippuen: a) kiireellinen asia, mahdollisimman pian (seuraava pv?), b) 2pv-1viikko (?)
3. Keskustelussa pohjana oltava tosiasiat, havainnot, jotka esimies käy läpi (?)
4. Kirjataan sovitut, ratkaisuihin tähtäävät toimenpiteet.
5. Keskusteluun otetaan tarvittaessa mukaan työterveyshuolto, luottamusmies, työsuojeluvaltuutettu
6. Toimenpiteiden seuranta esim. tarkastellaan tilannetta 3 kk päästä.
7. Ei ole tapahtunut toivottua tulosta. Mietitään uudessa palaverissa jatkotoimenpiteet. Esimiehelle selkeä kaavake kysymyksin, että tulee oikeat asiat esille. On varmaan hyvä olla kaksi erillistä kaavaketta jos ensimmäisen keskustelun jälkeen ei tapahdu asiassa muutosta. Seuranta mietittävä miten seurataan.

Meillä käytössä olevia ohjeita:
sairauspoissaolojen ilmoitus- ja raportointikäytännöt
häirinnän ja epäasiallisen kohtelun hallinta Pertunmaan kunnassa
tasa-arvon- ja yhdenvertaisuussuunnitelma

 @VerveSuomi

Lisäksi kehittämisryhmässä annettiin ohjausryhmälle vielä epäkohdiksi koettuja asioita joko ratkaistaviksi tai vähintäänkin keskusteltaviksi.

- Keskustelimme tyky-ryhmässä ryhmän tarkoituksesta ja toiminnasta. Käytännössä olemme vain huvitoimikunta, kun ryhmään ei kuulu työsuojeluhenkilöstöä. Voimme vain keskustella ryhmässä tilanteista, lähetellä muistioita yms. mutta toimivaltaa, ns. natsoja ei ole mihinkään. Ryhmästä nouseen näkemyksen mukaan ryhmän pj:n kuuluisi olla työsuojelupäällikkö, siihen kuuluisi työsuojeluvaltuutetut ja sitten edustajat toimipaikoista. Työsuojeluhenkilöstö saa kuitenkin korvauksen toiminnastaan. Ryhmässä käsiteltäisiin työhyvinvointiin ja työkykyyn oikeasti liittyviä asioita, henkilöstön asioita ja lakisääteisiä juttuja, kuten yhteistyö työterveyshuollon kanssa, työterveys-tarkastukset. Toimipisteissä voisi olla myös omat tyky-tiimit.
- Voisiko tyky-ryhmän toimintaa määritellä varhaisen tuen mallissa, vai mikä olisi sopiva foorumi asiasta keskustelemiseen? (Voimme jatkaa myös huvitoimikuntana, sillä osalle työntekijöistä järjestetty toiminta on mieleistä ja onhan "makkaranpaistollakin" osansa työhyvinvoinnissa. Mutta puhuttaisiin silloin asioista niiden oikeilla nimillä.)

- On yhteistyötoimikunta, joka hoitaa (?) työhyvinvointiasioita. Vastaavatko he myös työterveyshoidon sopimuksen uusimisesta, joka on nyt edessä. Siinä on työsuojelupäällikkö/kunnanjohtaja osallisena.
- Esimiehen kehityskeskustelun tulisi pohjata strategiaan, katsottaisiin, miten on suoriutunut työstä lukujen valossa.

6 KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET

Kehittämisryhmässä rakennetut varhaisen välittämisen ja kehityskeskustelujen prosessit käsittävät:

- Varhaisen välittämisen mallin työskentelyn lähtökohdat ja ohjeet varhaisen välittämisen keskusteluun
- Varhaisen välittämisen keskustelurungon ja kirjausohjeet
- Kehityskeskustelun keskustelurungon ja kirjausohjeet
- Varhaisen välittämisen mallin ja aktiivisen tuen mallin kokonaisuuden Pertunmaan kunnassa
- Varhaisen välittämisen mallin etenemiskaavion Pertunmaan kunnassa
- Kehityskeskustelukokonaisuuden kytkeytymisen strategiaan Pertunmaan kunnassa

Nämä kaikki mallit ja välineet on käyty kaikkien yksikköjen motivoivissa keskustelufoorumeissa, joissa niihin on tehty muokkauksia ja täydennyksiä. Lisäksi yksiköissä on toteutettu niiden pohjalta simulaatioita. Kaikkien yksikköjen palaute on se, että näitä välineitä tarvitaan Pertunmaan kunnassa ja ne tulevat edistämään työhyvinvoinnin ja työkyvyn tukemista. Se kuitenkin edellyttää, että välineet ovat aktiivisesti käytössä ja kunnan johto ja yksikköjen esimiehet sitoutuvat niiden käyttöön ja jatkokehittelyyn.

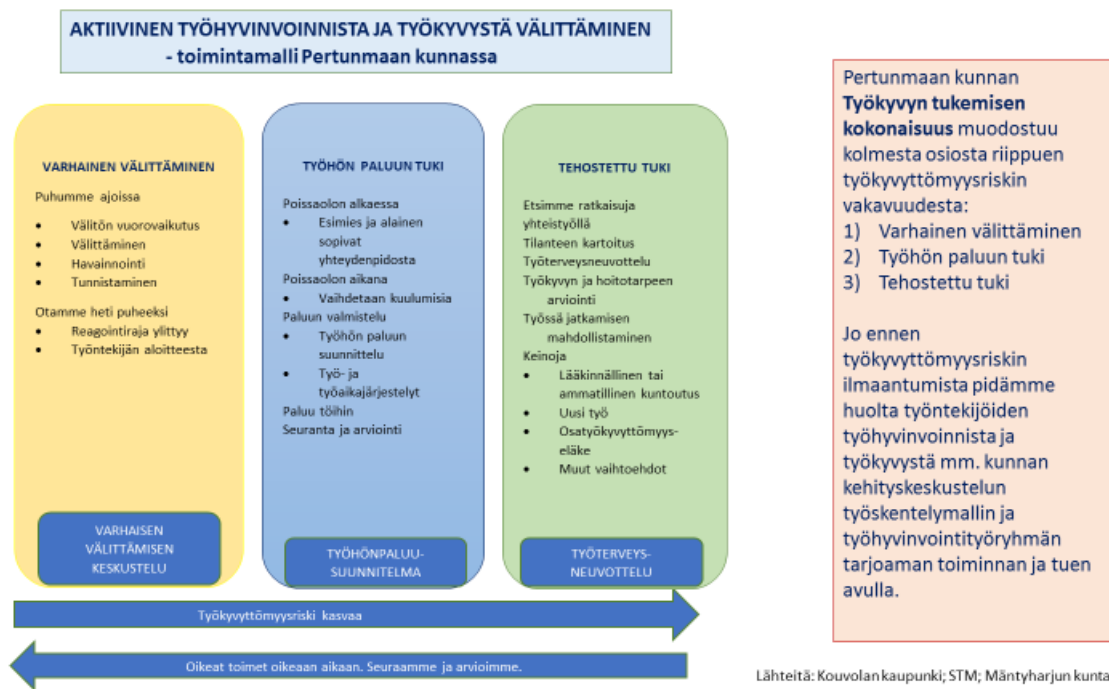
Kehittämishankkeen aikana Pertunmaan kunnan kunnanjohtaja jäi eläkkeelle ja kunnan vs. kunnanjohtajaksi valittiin sivistystoimen johtaja, rehtori. Tämän tiedoksisäännin yhteydessä hankkeen ohjausryhmässä tehtiin ehdotus kunnanhallitukselle, että kunnan johtoryhmä toimisi jatkossa laajennettuna johtoryhmänä niin, että johtoryhmään osallistuisivat osastopäällikköjen lisäksi yksikköjen esimiehet. Kunnanhallitus teki päätöksen laajennetusta johtoryhmästä. Motivoivissa keskustelufoorumeissa pidettiin tärkeänä, että tuleva kunnanjohtaja saa nopeassa aikataulussa tiedon hankkeen tuloksista ja kehitellyistä malleista ja välineistä niin, että ne tulevat osaksi tulevan kunnanjohtajan johtamistyötä ja työkykyjohtamista.

7 PÄÄTÖSSEMINAARI

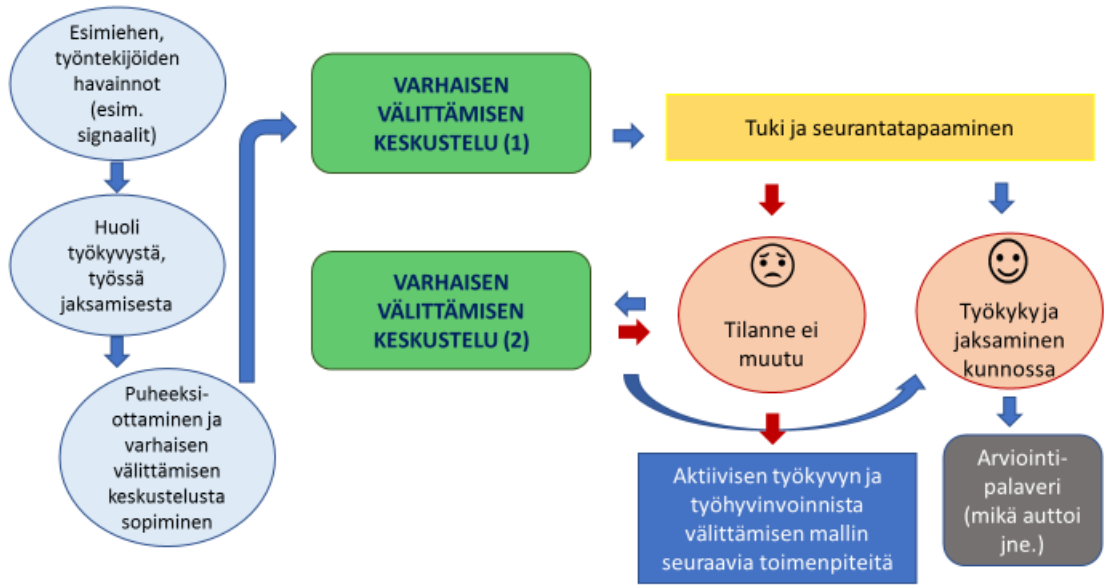
Päätösseminaarit toteutettiin toiminnallisina keskustelufoorumeina. Seminaareissa esiin nousseita odotuksia jatkoon ja tulevalle kunnanjohtajalle oli mm. että kunnan strategia jalkautetaan ”kentälle”, henkilöstölle avautuviksi tavoitteiksi ja osatavoitteiksi. Toiveena oli, että jatkossa henkilöstöä osallistetaan strategian laadintaan. Seminaareissa käytiin läpi mallit ja arviointiin hankkeen onnistumista ja tuloksia. Henkilöstö oli kauttaaltaan tyytyväinen hankkeen tuloksiin.

Kunnanhallituksen puheenjohtaja totesi omassa puheenvuorossaan: *”kun tämä hanke alkoi, henkilökunta ehkä ajatteli, että tämä on taas näitä projekteja, nyt on mieli muuttunut...”*

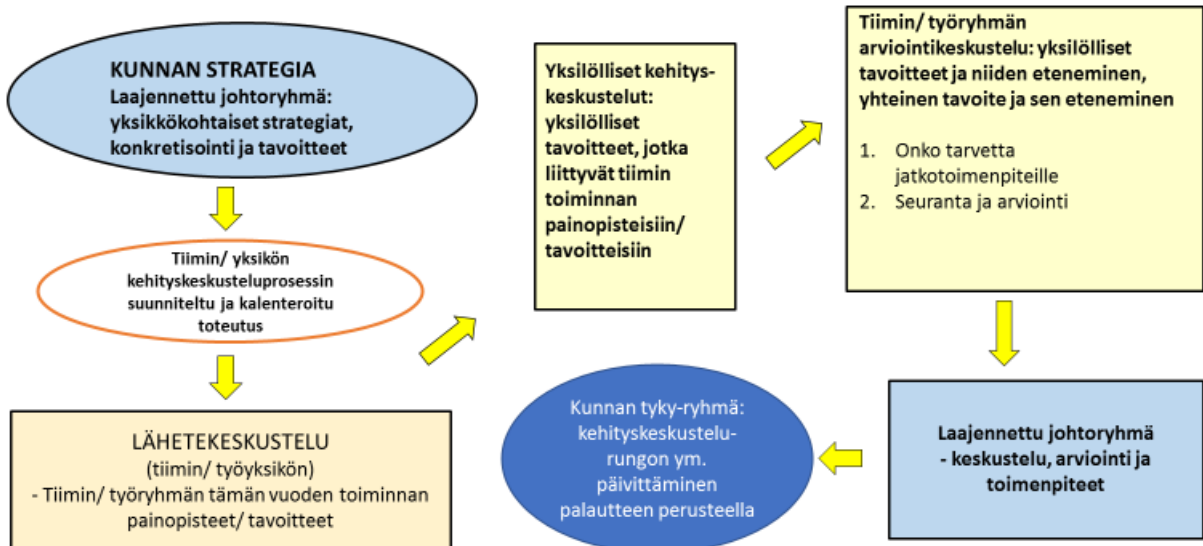
Taulukot 6-8 Kehitellyt mallit



Varhaisen välittämisen mallin eteneminen Pertunmaan kunnassa



Strategian ja kehityskeskustelutyöskentelyn yhteen nivoutuminen Pertunmaan kunnassa



8 LÄHTEET

Bordi, L. ym. (2014) Psykososiaaliin kuormitus- ja voimavaratekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus Suomessa 2010-2013

Gerlander, E. & Launis, K. (2007) Työhyvinvoinnin tarkasteluikkunat. Työelämän tutkimus 5 (3), 202–212.

Goller, M. & Paloniemi, S. (2017) (toim.). Agency at work: An agentic perspective on professional learning and development. Cham: Springer.

Engeström, Y. (1987). Learning by Expanding. An activity-theoretical approach to developmental research. Helsinki: Orienta-Konsultit.

Engeström, Y. (1995). Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Painatuskeskus.

Engeström, Y. (2004). Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Engeström, Y., Sannino, A. & Virkkunen, J. (2014). On the Methodological Demands of Formative Intervention julkaisussa: Mind, Culture, and Activity. 21, 2, s. 118-128

Koistinen, Kirsi (2007): Pitkittäistutkimus uusmediayrityksen tuotannon hallinnan oppimisen haasteista nopeasti muuttuvalla toimialalla. Väitöskirja.

Mäkitalo, J. (2005). Work-related well-being in the transformation of nursing home work. Väitöskirja.

Mäkitalo, J. toim. (2014). Työtoimintalähtöisten menetelmien menetelmäopas työterveys-
huoltoon. Työterveyslaitos. Tietoa työstä-julkaisusarja.

Virkkunen, J (1999 ym.) Muutoslaboratorio, Oy Edita Ab

Virkkunen, J. & Ahonen, H. (2007). Oppiminen muutoksessa: uusi väline työyhteisön oppi-
miskäytäntöjen uudistamiseen. Infor. Helsinki.

Virkkunen, J. & Ahonen, H. (2011) Supporting expansive learning through theoretical-ge-
netic reflection in the Change Laboratory; julkaisussa: Journal of Organizational Change Man-
agement. 24, 2, s. 229-243

Varhaisen välittämisen malli Pertunmaan kunnassa

Yleistä

Varhainen työhyvinvoinnista välittäminen on kunnan oma varhaisen ja työkyvyn tehostetun tuen toimintatapa, jolla halutaan osoittaa aitoa huolenpitoa ja välittämistä kaikista kunnan työntekijöistä. Tavoitteena on vaikuttaa työssä viihtymiseen, työyhteisöjen toimivuuteen ja tuloksellisuuteen sekä ennaltaehkäistä työkyvyttömyyden kustannuksia.

Varhaisen välittämisen malli ohjaa esimiehiä tunnistamaan ja tarttumaan työpaikan ongelmiin riittävän varhaisessa vaiheessa yhteisiä pelisääntöjä noudattaen. Varhaisen välittämisen mallilla tuetaan henkilöstön työhyvinvointia ja työkykyä. Tavoitteena on myös auttaa esimiehiä havaitsemaan työkyvyn heikkenemisen ennusmerkit riittävän varhain. Vain osa työkyvyn ongelmista johtuu pelkästään terveydentilasta. Työkykyä tukevat ratkaisut ovat tapauskohtaisia ja toteutettavat ratkaisut voidaan sopia määrääjäksi tai pysyviksi.

Monet työstä selviytymisen ongelmat on ratkaistavissa työpaikalla toteutettavissa olevin keinoin. Näitä toimenpiteitä ovat esim:

- työergonomiset parannukset (myös työympäristön esteettömyys)
- työaikajärjestelyt
- työpaikan pelisääntöjen selvittäminen
- perehdyttäminen
- koulutus
- työnkierto
- tuki ja mentorointi
- työtehtävien räätälöinti (esim. työtehtävien rajaaminen tai uudet työtehtävät)
- jne.

Malli tukee myös esimiestä vaikeiden asioiden puheeksi ottamisessa. Mitä varhaisemmassa vaiheessa ongelmiin puututaan, sitä helpommin ne ovat korjattavissa.

Varhaisen välittämisen mallia voidaan käyttää myös työhön paluun tukena esimerkiksi pitkän sairausloman jälkeen.

Malli on tarkoitettu aktiiviseksi työvälineeksi paitsi esimiehille, myös työntekijöille.

Mallin on tarkoitus edistää avointa ilmapiiriä ja tasa-arvoa.

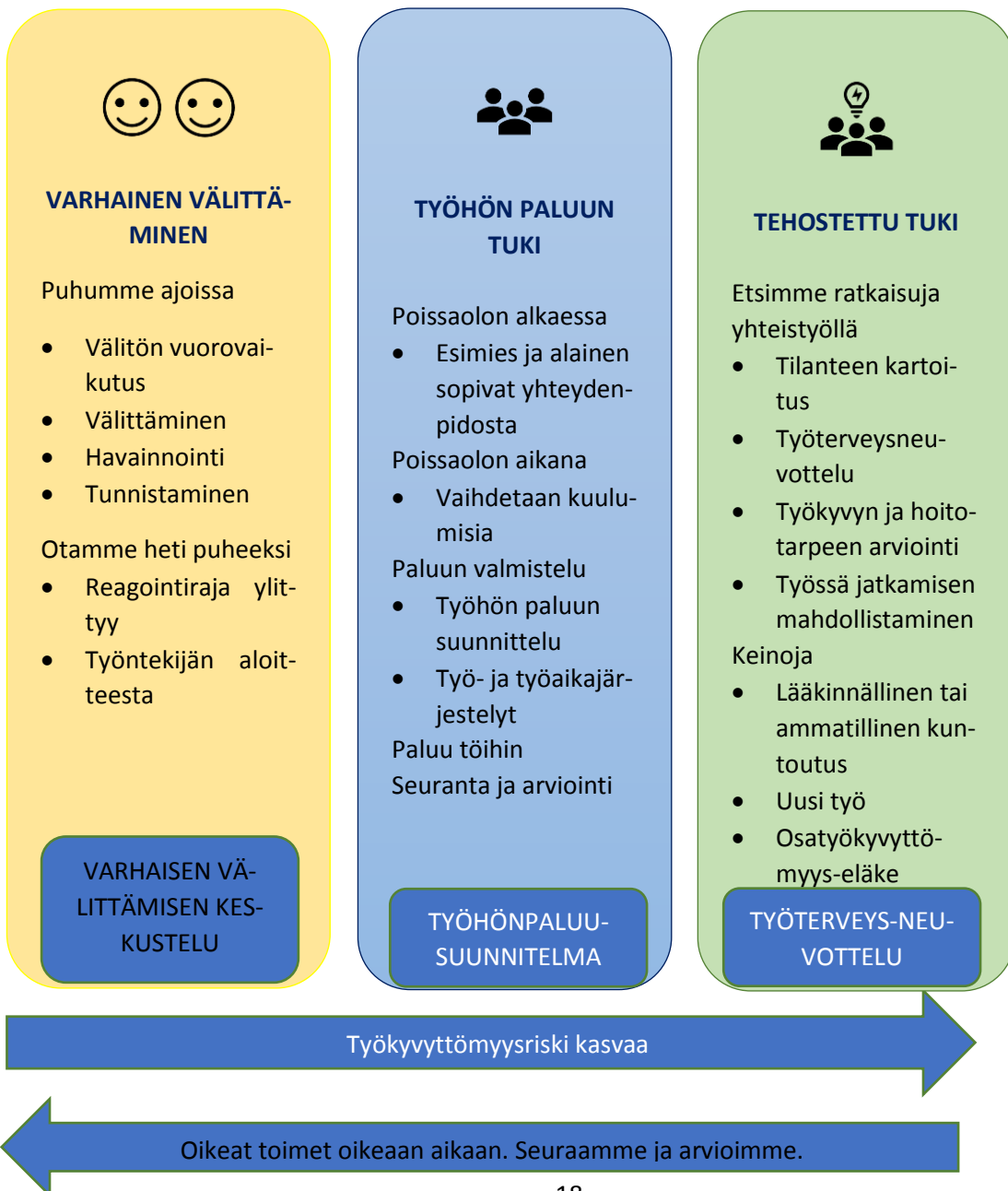
Yleisiä työkykyä ja tasa-arvoa tukevia käytänteitä, joita Pertunmaalla on jo käytössä:

- Sairauspoissaolojen ilmoitus- ja raportointikäytännöt (liitteenä)
- Häirinnän ja epäasiallisen kohtelun hallinta Pertunmaan kunnassa (liitteenä)
- Tasa-arvon- ja yhdenvertaisuussuunnitelma
- Päihdeohjelma (tulossa)
- Kehityskeskustelu

Vastuut

Työntekijän vastuu omasta työkyvystään ja aktiivisuus omassa työkykyasiassaan on tärkeää ratkaisujen löytämisessä. Työntekijällä on myös oikeus saada tukea työkyvylleen. Esimies seuraa työntekijöidensä työkykyä ja sairauspoissaoloja ja toteuttaa varhaisen välittämisen mallia omalta osaltaan. Esimies vastaa työterveyteen ohjaamisesta ja yhteydenotosta työterveyshoitajaan. Johto vastaa työkyvyn johtamisen toteutumisesta ja työkyvyn johtamisen toimintamallin päivittämisestä.

AKTIIVINEN TYÖHYVINVOINNISTA JA TYÖKYVYSTÄ VÄLITTÄMINEN - toimintamalli



Signaalit

Joskus voi olla haastavaa huomata työkyvyn heikkenemisen ennusmerkkejä työntekijän/esimiehen työarjessa. Signaalit ovat ilmiöitä, jotka itsessään ovat muuttuvia ja joihin halutaan vaikuttaa. Tällöin voi olla syytä ottaa Varhaisen välittämisen malli avuksi, jotta mahdolliset ongelmakohdat pysytään ratkomaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ja ennalta ehkäisemään vakavampia tai pitkäkestoisempia työkyky-/terveysongelmia. Seuraavat merkit saattavat kertoa työkyvyn heikkenemisestä:

- sairauspoissaolot
- myöhästymiset
- keskittymisvaikeudet
- ärtyisyys
- tunteiden hallinnan heikkeneminen
- unohtelu
- somaattiset vaivat
- eristäytyminen
- vireys
- kynnistyminen
- motivaation puute
- välinpitämättömyys
- ammatillisen itsetunnon heikkeneminen
- puhelias muuttuu puhumattomaksi
- henkilökemioiden vaikeat yhteentörmäykset
- päihteiden käyttö

Osapuolet

Varhaisen välittämisen mallissa mukana ovat lähtökohtaisesti työntekijä ja esimies.

Työntekijä voi pyytää myös toisen henkilön mukaansa esimerkiksi tukihenkilöksi. Tukihenkilö voi olla luottamusmies, työsuojeluvaltuutettu tai muu työntekijän haluama henkilö. Myös esimies voi pyytää tarvittaessa esimerkiksi ylemmän esimiehen mukaan keskusteluun. Osallistujista sovitaan etukäteen.

Työterveyshuolto voi olla mukana varhaisen välittämisen mallissa työntekijän tai esimiehen niin halutessa. Pitkissä sairauspoissaoloissa työterveyshuolto tulee osaksi prosessia joka tapauksessa. Työntekijä voi itse hakeutua tai esimies voi ohjata työntekijän työterveyshuoltoon.

Stepit: miten edetään?

1. Huoli työntekijän hyvinvoinnista nousee esille (ks. Signaalit).

1. Esimies, työkaveri tai työntekijä itse huomaa signaaleja työn arjessa.
2. Työpaikan henkilöstötiedoissa tulee reagointiraja täyteen esim. sairauspoissaolot.
3. Työterveyshuollossa tulee esiin terveysongelma, joka vaikuttaa työhön.

2. Puheeksi ottaminen

1. Esimies ottaa asian esille työntekijän kanssa mahdollisimman pian. Tilanteesta riippuen 1pv-1vko. Työntekijälle tulee antaa aikaa valmistautua keskusteluun.
2. Jos huoli herää omasta esimiehestä, voi asian ottaa puheeksi oman esimiehen esimiehen kanssa.

3. Varhaisen välittämisen keskustelu

1. Varhaisen välittämisen keskustelun aloittamista ja etenemistä tukevat keskustelun ohjeet ja keskustelurunko.
2. Keskustelun tulee pohjautua tosiasioihin ja havaintoihin, jotka esimies käy läpi työntekijän kanssa.
3. Keskustelun pääkohdat kirjataan ylös ja niistä tulee ilmi ratkaisuehdotukset ja toimenpiteet tilanteen parantamiseksi.
4. Keskusteluun voidaan ottaa mukaan ulkopuolinen henkilö työntekijän niin halutessaan (ks. Osapuolet -kohta työhyvinvointikeskustelussa).
5. Varhaisen välittämisen keskustelussa sovitaan toimenpiteet ja tuki työntekijälle sekä miten toteutetaan seuranta.

3. Seuranta

1. Seurantakeskustelun avulla varmistetaan, että tavoitteet tai toimenpiteet toteutuvat.
2. Seurantakeskustelun ajankohta on sovittu edellisessä keskustelussa.
3. Tilanteesta riippuen seurannan myötä huomataan, että asiat ovat joko parantuneet tai lisätoimenpiteille on tarvetta.
4. Tarvittaessa otetaan prossiin mukaan esimerkiksi työterveyshuolto tai muita tahoja, jotta tilanne paranee ja jatketaan seurantaa.

Arviointi

- Asiasta riippuen pidetään 2 vko - 2 kk sisällä arviointikeskustelu, aika sovitaan, kun seurantakeskusteluja ei enää tarvita.
- Käydään läpi varhaisen tukemisen lomake; yhdessä sovitut asiat, miten toteutuneet, miten onnistuneet.

Varhaisen välittämisen keskustelupohja Pertunmaalla

Pertunmaan kunnan Varhaisen välittämisen keskustelupohja tarjoaa työnantajalle sekä työntekijälle tukea työhyvinvointikeskusteluun. Tämä pohja sisältää myös ohjeita, miten valmistautua rakentavasti keskusteluun ja toimia sen aikana.

Esimiehelle

Ennen keskustelua:

- Sovi keskustelu henkilökohtaisesti ja kerro keskustelun aihe
- Varaa aikaa ja rauhallinen paikka keskustelulle
- Kirjaa ennen keskustelua ylös havainnot, joista huoli on herännyt
- Ohjaa työntekijä tutustumaan ennalta Varhaisen välittämisen malliin ja sen sisältämiin keskusteluohjeisiin työntekijälle (ks. alla)
- Valmistaudu keskusteluun hyvin: ota huomioon työntekijän vahvuudet, tämän hetkinen tilanne sekä pohdi ratkaisuvaihtoehtoja

Keskustelun aikana:

- Anna työntekijän täyttää Varhaisen välittämisen mallin kartoituslista (liite 1), tai täytä sitä yhdessä työntekijän kanssa.
- Voit myös hyödyntää avoimia kysymyksiä (liite 2) keskustelun tukena.
- Täytä Varhaisen välittämisen mallin toimenpidesuunnitelma – lomake (liite 3).
- Sitoudu yhdessä sovittuihin toimenpiteisiin.

Työntekijälle

Ennen keskustelua:

- Tutustu Varhaisen välittämisen malliin ja sen sisältämiin keskusteluohjeisiin työntekijälle
- Pohdi itse omaan työhyvinvointiisi vaikuttavia asioita
- Pyydä halutessasi keskusteluun mukaan tukihenkilö, esimerkiksi luottamusmies tai työsuojeluvaltuutettu.

Keskustelun aikana:

- Tule keskusteluun avoimin mielin, ole keskustelussa avoin ja rehellinen
- Täytä Varhaisen välittämisen mallin kartoituslista yksin tai esimiehen kanssa.
- Täytä yhdessä esimiehen kanssa Varhaisen välittämisen mallin toimenpidesuunnitelma – lomake
- Sitoudu yhdessä sovittuihin toimenpiteisiin

LIITE 1

Työkyvyn tuen tarpeen kartoituslista pvm. _ _ _ _ _

Työkyvyn tuen tarpeen kartoituslista auttaa työntekijää ja esimiestä tekemään tilannearviota työkykyyn vaikuttavista asioista. Työntekijän ja esimiehen on hyvä tutustua listaan ennen yhteistä keskustelua. Tällöin keskustelua on helpompi suunnata asioihin, jotka vaativat muutoksia tai tukea.

(VIITE: Hirvonen et al.: Varhainen tuki- toimintamalli työkyvyn heiketessä. Tyke, Helsingin kaupungin Työterveyskeskus 2004).

1. Työolot

	Kunnossa	Kehitettävää
Työvälineet ja työmenetelmät		
Työaikajärjestelyt		
Työolojen terveellisyys ja turvallisuus		
Työn kuormittavuus		
Kuormituksen jakautuminen työyhteisössä (työnjaon toimivuus)		
Yhteistyö vanhempien kanssa (yhtenäiskoulu ja varhaiskasvatus)		

2. Ammatillinen osaaminen

	Kunnossa	Kehitettävää
Työn tavoitteet ja perustehtävät		
Osaaminen nyt		
Osaamishaasteet tällä hetkellä		
Tukeeko työyhteisö työssä oppimista		

3. Työyhteisön toimivuus

	Kunnossa	Kehitettävää
Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön		
Palautteen saaminen		
Esimiehen tuki		
Työtovereiden tuki		
Ilmapiiri		

4. Omat voimavarat

	Kunnossa	Kehitettävää
Fyysiset voimavarat		
Henkiset voimavarat		
Sosiaaliset voimavarat		
Miten arvioin voimavarojeni riittävän lähitulevaisuudessa		
Terveys suhteessa työhön		
Elämäntilanne		

LIITE 2

Avoimia kysymyksiä keskustelun tueksi

1. Mikä mättää/ mikä on huolenaihe
2. Miten tähän on tultu
3. Miten tästä eteenpäin
4. Miten asiaa seurataan
5. Miten työntekijä itse kokee oman työkykynsä
6. Mitä tästä keskustelusta voi kertoa omalle tiimille/ työyhteisölle

LIITE 3

Varhaisen välittämisen toimenpidesuunnitelma

Työkykyyn/ -hyvinvointiin vaikuttava tekijä, josta tässä keskustelussa käsiteltiin:

Esille nousivat nämä vaikuttavat asiat:

Sovitut asiat asian korjaamiseksi/työkyvyn korjaamiseksi/työhyvinvoinnin edistämiseksi:

Aikataulu:

Esimiehen rooli/vastuu:

Työntekijän rooli/vastuu:

Toteuttamisen seuranta:

Pvm / 20

Allekirjoitukset:

Pertunmaan kunnan kehityskeskustelu

Ohje kehityskeskustelun käymiseen

Kehityskeskustelun ideana on myös levittää hyvää! Huomaa hyvä ja laita kiertoon. Tätä ideaa voi toteuttaa omassa tiimissä/ työyhteisössä ja mielellään jakaa koko Pertunmaan kunnan henkilöstön hyväksi.

Tässä kehityskeskustelurungossa on 7 teema-aluetta. Kehityskeskustelun periaatteena on, että keskustelussa käydään jokainen teema-alue läpi. Teema-alueiden alla olevat kysymykset ovat vain apukysymyksiä; tärkeintä on edetä keskustelussa työntekijän nostamien ja hänelle tärkeiden asioiden suunnassa. Työntekijän toivotaan tuovan esiin sellaisia asioita, jotka häntä eniten huolestuttavat/mietityttävät tai innostavat. Ennen kehityskeskustelua sekä esimies että työntekijä valmistautuvat täyttämällä teemoihin liittyviä asioita etukäteen.

Työntekijä kirjaa keskeiset asiat ja mitä keskustelussa sovitaan, ja antaa kirjauksestaan kopion esimiehelle.

TEEMA 1. Viimeksi kehityskeskustelussa sovittujen asioiden tilanne nyt? (jos on ollut, jos ei, siirtykää suoraan kohtaan 2)

- Mitkä asiat ovat edenneet?
- Mitkä asiat ovat tukeneet/ auttaneet asioiden etenemisessä?
- Millaisia esteitä on ollut sovittujen asioiden toteuttamiseksi?

TEEMA 2. Työtilanne ja työn sujuminen nyt?

- Miten työt sujuvat nyt (henkilökohtaisesti/ tiimissä/ koko työyhteisössä)?
- Millaisia työn sujumisen ongelmia ja häiriöitä tunnistat työssäsi nyt?
- Mitkä asiat sujuvat hyvin?

TEEMA 3. Oma ammatillinen tilanne

- Mitkä asiat innostavat/ koet mielekkääksi työssäsi?
- Missä tehtävissä olet mielestäsi hyvä ja mitkä asiat sinua kiinnostavat eniten?
- Mitkä tehtävät koet vaikeiksi tai turhauttavaksi; mitkä asiat vaativat eniten ponnisteluja?

- Miten arvioisit työsi tuloksia? Onnistumisen kokemuksia?
- Pystytkö ja missä määrin pystyt vaikuttamaan omaan työhösi, sen sisältöön/ rakenteisiin?
- Missä asioissa haluaisit kehittyä?
- Mikä voisi olla oma tavoitteesi tiimin tämän vuoden toiminnan painopisteeseen/ tavoitteeseen liittyen?

TEEMA 4. Työn muutos

- Millaisia muutoksia omalla toimialalla/ omassa työyhteisössä on menossa tällä hetkellä?
- Millä tavalla muutokset vaikuttavat sinun työhösi, tiimisi työhön tai koko kunnan toimintaan?
- Millaisia haasteita muutoksista aiheutuu omalle/tiimisi/kunnan työlle?

TEEMA 5: Lähikehitys

- Millaisia tavoitteita/kehittämistehtäviä asettaisit itsellesi edellä kirjatun pohjalta?
- Minkälaista tukea tarvitset kehittyäksesi (esim. koulutus/ työnohjaus/ mentorointi ym.)?

Tavoite (kirjaa/ anna nimi tavoitteellesi):

Mistä huomaat, että tavoite on toteutunut?

Millaista tukea tarvitset?

TEEMA 6: Yhteistyö ja vuorovaikutus

- Toimiiko yhteistyö omassa ryhmässä/ työyhteisössä/ kunnassa? Perustelut.
- Toimiiko vuorovaikutus omassa ryhmässä/ työyhteisössä/ kunnassa? Perustelut.
- Millaista toivoisit yhteistyön ja vuorovaikutuksen olevan?
- Miten osallistut työyhteisösi työilmapiirin ja vuorovaikutuksen tukemiseen/ kehittämiseen?
- **Esimies:**
- Millaista palautetta työntekijälle?
- Missä ajattelet, että työntekijä onnistuu työssään?
- Miten toivot työntekijän kehittyä työssään?
- Muuta, mitä?

TEEMA 7: Johtaminen

- Missä ajattelet, että esimiehesi onnistuu esimiestyössään?
- Miten toivot esimiehesi kehittyvän omassa esimiestyössään?
- Miten sinä henkilökohtaisesti toivot esimiehen tekevän yhteistyötä kanssasi (lähitukea/ tiimitukea/ tsemppaamista/ mahdollisuutta itsenäiseen työskentelyyn)?
- Palautteesi esimiehelle

Haluaisitko vielä tuoda esille jonkin muun asian, josta haluaisit keskusteltavan kehityskeskustelussa.

Kehityskeskustelu käyty (pvm)