

PIDEMPIÄ TYÖURIA JA TUOTTAVUUTTA ERI-ikäISTEN JOHTAMISELLA



PIDEMPIÄ TYÖURIA JA TUOTTAVUUTTA ERI-ikäisten johtamisella

SISÄLLYS

1. Johdanto
2. Työmarkkinoiden rakennemuutos
3. Eri-ikäisten johtaminen
 - Ihmiset ikääntyvät eri tavoin
 - Henkilöstökehityksen ennakointi
 - Esimies avainasemassa
 - Jokaisen vahvuudet käyttöön
4. Kehityskeskustelut ja työuran suunnittelu
 - Työuraa suunnitellen jatkoa työvuosiin
5. Työn hallinta ja osaamisen kehittäminen
 - Osaaminen ja ammattitaito
 - Koulutuksesta verovähennys työnantajalle
6. Työaikajärjestelyt
 - Työaika-autonomia ja ergonominen työvuorosuunnittelu
7. Toimiva työyhteisö
8. Työntekijän voimavarat ja työn vaatimukset
 - Psykososiaaliset kuormitustekijät
 - Työn muokkaaminen
9. Työkyvyn hallinta ja varhainen puuttuminen
 - Varhaisen tuen malli
 - Varhaisen tuen keskustelu
10. Työterveyshuolto työurien tukena
 - Työterveyshuollon korvaukset työnantajalle
11. Oman elämän hallinta
 - Käytännön toimenpiteitä terveyden edistämiseksi
 - Liikuntasovellusten käyttö liikunnan edistämiseksi
12. Työkyvyn edistäminen kannattaa
 - Työkyvyn hallinta ja varhainen puuttuminen
13. Pitkittyneet työkyvyttömyydet ja työhön palaaminen
 - 30 – 60 – 90 päivän tarkastelupisteet
 - Työhön paluun tukeminen ja kuntoutus
 - Työhön paluun tukeminen tuo säästöjä
14. Kehittäminen ja kokemuksia työpaikoilta
15. Lisätietoa aiheesta

1. JOHDANTO

Tuloksellisuus, tuottavuus ja työelämän laatu ovat toisiaan tukevia tavoitteita, joita voidaan kehittää samanaikaisesti. Tuloksekkaassa työyhteisössä panostetaan työn mielekkyyteen, turvallisiin työoloihin sekä hyvään johtamiseen ja esimiestyöhön. Kehittämistoimet suunnitellaan työyhteisön omista tarpeista käsin ja ne toteutetaan yhteistyössä johdon, esimiesten, henkilöstön ja henkilöstön edustajien kesken työterveyshuollon asiantuntijuutta hyödyntäen.

Tietoa ja kehittämisen välineitä on tarjolla runsaasti ja suunnistaminen työelämän kehittämisen eri virtausten parissa saattaa tuntua haasteelliselta. Yksityisen sosiaalipalvelualan työehtosopimuksen osapuolet haluavat omalta osaltaan tukea jäseniään. Työehtosopimusneuvotteluissa asetettiin työryhmä, johon osallistuivat Sosiaalialan Työnantajat, Terveys- ja Sosiaalialan Neuvottelujärjestö TSN, Julkisten ja Hyvinvointialojen liitto JHL, Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö TALENTIA ja Jyty-Pardia-STHL Neuvottelujärjestö. Työryhmän tehtävä oli selvittää työurien pidentämiseksi ikäohjelmien käyttöä ja yksilöllisten työurasuunnitelmien tekemistä. On tärkeätä pysähtyä miettimään henkilöstöä ikänäkökulmasta ja pohtia tarvetta eri-ikäisten ja erilaisissa elämäntilanteissa olevien työntekijöiden johtamisen pelisäännöille ja toimintamalleille.

Työryhmä on laatinut tämän oppaan paitsi johtamisen ja esimiestyön tueksi myös koko työyhteisön käyttöön ja kannustimeksi kehittää rinta rinnan työhyvinvointia ja tuloksellisuutta työurien kaikissa vaiheissa. Oppaassa on hyödynnetty työmarkkinoiden keskusjärjestöjen laatimaa työkaarimallia, jossa on koottuna laaja tietopohja erilaisista ikäohjelman elementeistä. Keskusjärjestöt kiinnittävät huomiota mm. johtamiseen, työuran suunnitteluun, kehityskeskusteluihin, työn hallintaan, työaikajärjestelyihin, työn muokkaamiseen ja oman elämän hallintaan.

Työuraa voidaan tukea ja sitä tulee tukea sen kaikissa vaiheissa. Ikääntyvät tarvitsevat toimia, joita suunnitellaan ja toteutetaan työpaikkojen ikäohjelmissa. Työurien kannalta vaikuttavinta on johtaminen, jossa työntekijöiden erilaiset tarpeet huomioidaan jo ennen iän väistämättä mukanaan tuomia tekijöitä. Toimenpiteet voivat olla yksilöllisiä ja kohdistua yksittäisiin työntekijöihin, mutta vaikuttavinta on kehittää ennakkoiden koko työyhteisöä tukevia toimia. Tästä hyötyvät sekä työnantaja että työntekijät. Tätä viestiä haluamme tuoda työehtosopimuksen osapuolina yksityisen sosiaalipalvelualan työpaikoille.

Lisätietoa: Työkaarimallilla kohti pidempiä työuria – opas ikäohjelman laatimiseen
http://www.ttk.fi/files/3269/Tyokaarimallilla_kohti_pidempia_tyouria_d8eb.pdf

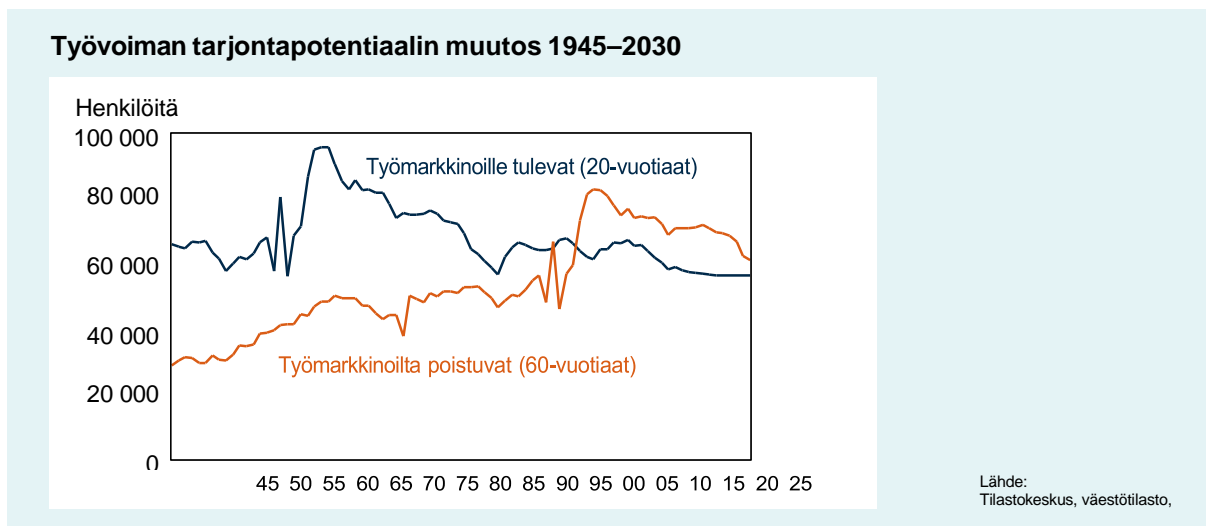
Työturvallisuuskeskuksen Sykettä työhön –sivusto www.sykettatyohon.fi/

HELSINGISSÄ 8. 12 2015

2. TYÖMARKKINOIDEN RAKENNUMUUTOS

Työmarkkinoiden sukupolvenvaihdos on käynnistynyt ja vauhti kiihtyy. Suomalaisten taloudellisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin kehittymisen haastaa tulevaisuudessa kaksi dramaattiseltakin näyttävää näköalaa. Toinen on väestömme ikärakenteen nopea muutos, toinen eliniän ennusteen jatkuva piteneminen. Tästä eteenpäin työvoimastamme poistuu vuosittain enemmän ihmisiä kuin mitä sinne nuorina ikäluokkina nousee. Työperäinen maahanmuutto jossain määrin korvaa kotimaisten ikäluokkien pienenemistä. Ikärakenteen muutos haastaa yhteiskunnan toimimaan niin, että käytettävissä oleva työvoima jaksaisi työskennellä mahdollisimman tuottavasti ja pitkään, jotta tehtävän työn tuloksilla voitaisiin rahoittaa hyvinvointiyhteiskuntamme välttämättömät palvelut, erityisesti ikääntymisestä koituvat hoiva- ja terveyspalvelut.

Seuraavasta Tilastokeskuksen kuvasta ilmenee, miten työmarkkinoilta poistuvien ja sinne tulevien käyrät leikkaavat toisensa 90-luvun alussa.



Ikärakenteen muutos koskettaa kaikkia ikäryhmiä, joten ikäjohtamisen sijaan on selkeämpää puhua eri-ikäisten johtamisesta. Sillä tarkoitetaan johtamistapaa ja esimiestyötä, joka tietoisesti ottaa huomioon työpaikan *eri elämäntilanteissa* olevat eri-ikäiset työntekijät.

3. ERI-IKÄISTEN JOHTAMINEN

Eri-ikäisten johtaminen on yksi johtamisen osa-alueista. Tutkimuksissa on todettu, että työilmapiirillä on kaiken ikäisille merkittävä vaikutus työuran jatkamiseen. Eri-ikäisillä on myös erilaisia odotuksia johtamistyölle.

- Nuoret alle 30-vuotiaat odottavat esimiehen ja koko työyhteisön tukea työn tekemiseen, koska oma asiantuntemus on vielä kehittymässä. Nuoret haluavat myös tuoda esiin omia näkemyksiään ja keskustella niistä.
- Yli 40-vuotiaiden työssä jatkamista tukevat hyvät kehitymis- ja vaikutusmahdollisuudet työssä.

- Yli 50-vuotiaat korostavat arvostavaa esimiestyötä, joka huomioi tehdyn työn. ”Seniorit” haluavat vaikuttaa työnsä organisointiin niin, että työ vastaa omaa osaamista ja voimavaroja.

Työuran aikaiset kokemukset – hyvät ja huonot – ennakoivat työuran jatkamista. Johtamisen keinoin on tärkeää huolehtia riittävästä voimavaroista ja luoda arvostavan vuorovaikutuksen keinoin kuulluksi tulemisen kokemuksia. Nuorten tukeminen työuran alkuvaiheessa synnyttää onnistumisen kokemuksia ja edistää työhön kiinnittymistä. Keski-ikäisten työurien ja työhyvinvoinnin tukeminen parantaa työn imua ja siirtää eläkeajatuksia.

Johtaminen on vuorovaikutusta, jonka toisena osapuolena ovat työntekijät. Hyvät työyhteisötaidot ja vastuun ottaminen omasta osallistumisesta työyhteisössä tukevat johtamistyötä. Työyhteisölliset taidot kehittyvät kokemuksen myötä ja ”seniorit” ovat tärkeässä merkityksessä siinä, millaisen kasvuympäristön tarjoavat ”untuvikoille”.

Lisätietoa: Vuorovaikutteinen johtajuus eri sukupolvien työssä jatkamisen keinona – tutkimus; Tampereen yliopisto; Sanna Nuutinen, Kirsi Heikkilä-Tammi, Marja-Liisa Manka ja Laura Bordi
<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/TSRlloppuraportti.pdf>

Ihmiset ikääntyvät eri tavoin

Vanhenemiseen vaikuttavat muun muassa perimä, elintavat, sairaudet, ympäristö ja työ. Ikämme määritellään useimmiten kalenteriajan perusteella. Sen lisäksi ikä voidaan määritellä biologisena ikänä, psykologisena ikänä ja sosiaalisena ikänä. Biologinen ikä tarkoittaa elimistömme toimintakykyä. Psykologinen ikä on ns. koettu ikä ja sosiaalisella iällä tarkoitetaan eri ikävaiheisiin liittyviä rooleja ja asemaa työyhteisössä. Me kaikki ikäännyimme kronologisesti samalla vauhdilla, mutta ikääntymisen vaikutukset näkyvät terveydessämme ja toimintakyvyssämme eri tavoin. Ikä näkyy myös psyykkisenä kehityksenä ja henkisenä kasvuna sekä ammatillisena kehittymisenä ja työkokemuksen lisääntymisenä. Kalenteri-ikä ei suinkaan kerro koko totuutta, vaan yksilölliset eroavaisuudet kasvavat selvästi iän myötä.

Ihmisen elämä muodostuu erilaisista ja eripituisista vaiheista, jotka liittyvät esimerkiksi koulutukseen, perheeseen ja työuraan. Näillä siirtymillä on usein vaikutusta siihen, miten koemme työelämän ja henkilökohtaisen elämämme yhteensovittamisen. Huomioimalla nämä johtamisessa voidaan työssä jaksamista edistää ja kannustaa työntekijöitä jatkamaan työssä pidempään. Työyhteisön monimuotoisuus tulisi nähdä rikkautena.

Työuran kriittiset siirtymät voidaan nähdä esimerkiksi siten, että ensin eletään työelämään kiinnittymisen aikaa. Sitten tapahtuu työroolissa erilaisia muutoksia, jonka jälkeen alkavat erilaiset hoivavastuut, jolloin työelämän joustomahdollisuudet korostuvat lasten hoitamisen vuoksi ja mahdollisesti omien vanhempien tarvitessa erilaista apua. Omissa voimavaroissakin alkaa todennäköisesti tapahtua muutoksia ja vähitellen mietitään eläkkeelle siirtymistä.



Henkilöstökehityksen ennakointi

Johtamisen kannalta on tärkeää ymmärtää millainen ikärakenne työpaikalla on. Lähtökohtana onkin tilanteen selvittäminen ja kehittymisen ennakointi, jotta voidaan suunnitella tarvittavat toimenpiteet. Henkilöstön ikärakenne kertoo, millaisia joustoja tarvitaan eri elämäntilanteiden yhteensovittamiseen, osaamisen siirtämiseen tai rekrytointiin. Ikärakenteen perusteella voidaan arvioida, minkälaisia toimintoja ja kuluja esimerkiksi henkilöstön eläkkeelle siirtyminen aiheuttaa.

Kehittämistoimenpiteitä ovat 1) tilannearvion tekeminen, 2) kehittämisalueiden valinta ja 3) toimenpiteiden toteutus.

Tilannearviota voidaan tehdä esimerkiksi seuraavien kysymysten avulla:

- Miten organisaatiossa asennoidutaan eri-ikäisiin ja *eri elämäntilanteissa oleviin* työntekijöihin?
- Miten yrityksen arvot näkyvät eri-ikäisten johtamisessa?
- Miltä yrityksemme ikärakenne näyttää nyt ja pidemmällä aikavälillä tarkasteltuna?
- Mikä olisi optimaalinen tilanne?
- Mikä on tilanne poissaolotilastojen, rekrytointien, poislähtevien ja eläkkeelle siirtyvien osalta?
- Mitä osaamista henkilöstöllä on? Millaista osaamista ja mitä toimenpiteitä osaamisen kehittämiseksi tarvitaan?
- Minkälaista osaamista tarvitsemme tulevaisuudessa?
- Miten varmistamme osaamisen pysymisen yrityksessä?

- Onko organisaatorakenne toimiva?
- Ovatko ryhmien ja tiimien koostumukset toimivat?

Tämän jälkeen valitaan kehittämiskohteet ja suunnitellaan toteuttaminen.

Esimies avainasemassa

Eri-ikäisten johtaminen korostuu arjen esimiestyössä. Siellä esimies kohtaa ikään, kokemukseen, osaamiseen, terveydentilaan, asenteisiin, kulttuuriin ja työuran odotuksiin liittyviä erilaisuuksia. Esimiehen on osattava kuunnella johdettaviaan, hänen on osattava kohdella kaikkia tasa-arvoisesti, mutta kuitenkin huomioiden eri-ikäisten erilaiset tarpeet. Avoin keskustelu esimiehen ja työntekijän välillä auttaa tarpeiden tunnistamisessa.

”Asiantuntijat pitävät johtamista ja esimiestyötä tulevaisuudessa tärkeimpänä monimuotoisuuden edistymisen kannalta. Johtamisen tärkeänä lähtökohtana pitäisi olla ihmisten erilaisten edellytysten, elämäntilanteiden ja näkökulmien huomioiminen. Normi-ihmistä ei voi pitää johtamisen lähtökohtana. Kaikki työpaikat ovat lähtökohtaisesti monimuotoisia, sitä vaan ei osata tällä hetkellä hyödyntää tarpeeksi henkilöstösuunnittelussa ja johtamisessa. Tämän oivaltaminen tuottaisi taloudellista etua yritykselle. Tulos syntyy siitä, että ihmiset voivat hyvin ja voivat toteuttaa itseään. Monimuotoisuuden näkyväksi tekeminen avartaa ja luo suvaitsevaisuutta.”

Lähde: Kykyjen mosaiikki; Elina Moisio – Tuomas Martikainen;
Väestöliitto – Väestöntutkimuslaitos; Monikko-projekti 2006; Katsauksia E 257 2006

Jokaisen vahvuudet käyttöön

Nuorilla on työhön tullessaan hallussaan uusin koulutuksen tarjoama teoreettinen tieto, tietotekniikan hallinta, energia ja into tuoda esille uusia ideoita ja vaihtoehtoja työn tekemiseen ja työmenetelmiin. Kielitaitoerot ovat edelleenkin suuret ikäryhmien välillä.

Konkareiden vahvuuksia ovat vuosien varrella kehittynyt ammattitaito, näkemykset työpaikan virallisista ja epävirallisista toimintamuodoista, laaja kokemus erilaisten ihmisten ja tilanteiden kohtaamisesta sekä valmius tehdä päätöksiä ja arvovalintoja uusissa tilanteissa. Myös sitoutuminen organisaatioon on vanhemmilla usein nuoria vahvempi.

Työhön tullessa puhutaan ja sovitaan työsuhteeseen liittyvistä asioista työsopimuksen näkökulmasta. Sekä työhön tulijalla että työnantajalla on kuitenkin myös odotuksia ja toiveita, joita ei kirjata viralliseen työsopimukseen. Näistä, mm. työntekijän työuraodotuksista, on hyödyllistä keskustella ensimmäisen kerran jo työsuhteen alussa. Yksilön sekä työyhteisön kannalta on mielekästä, että työntekijät ovat tarkoituksenmukaisissa tehtävissä ja työrooleissa työyhteisössään.

Lisätietoa: Johtamisverkosto <http://www.johtamisverkosto.fi>

<http://www.slideshare.net/Johtamisverkosto/joki-ikajohtaminen-121113?related=1>

<http://www.ttl.fi/partner/johtamisverkosto/ikajohtaminen/ikaskanneri/sivut/default.aspx>

4. KEHITYSKESKUSTELUT JA TYÖURAN SUUNNITTELU

Hyvään työkuulttuuriin kuuluu luonteva päivittäinen esimiesten ja alaisten välinen vuorovaikutus ja keskustelu työhön liittyvistä asioista. Hyvä keskustelukulttuuri on osa työyhteisötaitoja. Kehityskeskusteluja käydään suunnitellusti ja säännöllisesti. Ne ovat monella työpaikalla vakiintunut käytäntö. Kehityskeskustelussa käydään läpi toisaalta työn ja työorganisaation tavoitteita sekä niiden toteutumista ja toisaalta työntekijän tavoitteita ja toiveita sekä aiemmin asetettujen tavoitteiden toteutumista. Kehityskeskusteluja voidaan käydä yksilöiden lisäksi tiimitasolla, jolloin käsitellään yhteisiä voimavaroja ja tavoitteita.

Kehityskeskustelussa

- sovitaan tavoitteista ja tehtävistä sekä luodaan edellytyksiä ja valmiuksia tavoitteiden saavuttamiselle (tavoitekeskustelu)
- arvioidaan ennalta sovitulla laadullisilla ja määrällisillä mittareilla edellistä toimintakautta (tulokeskustelu)
- käsitellään työn kehittämisen tarpeet ja työntekijän ammatilliset kehittymistarpeet ja sovitaan toimenpiteistä (kehityskeskustelu)
- annetaan palautetta molemmin puolin työn tekemisen ja johtamisen tueksi
- kirjataan sovitut asiat ja palataan niihin seuraavassa kehityskeskustelussa

Kehityskeskustelun yhteydessä olisi tärkeää huomioida myös työelämän ulkopuoliseen tilanteeseen liittyviä seikkoja, kuten pienten lasten vanhempien tarve työajan joustoihin tai ikääntyneistä vanhemmistaan huolta pitävien tarpeet. Työuran loppuvaiheessa käynnistetään viimeisien työvuosien suunnittelu, valmistaudutaan eläkkeelle siirtymiseen ja suunnitellaan tiedon sekä osaamisen siirtäminen nuoremmille työntekijöille.

Kehityskeskusteluihin valmistaudutaan etukäteen. Niissä voidaan hyödyntää valmiita keskustelumalleja, joita on monia erilaisia. Työkyvystä ja hyvinvoinnista keskusteltaessa voidaan viitekehyksenä käyttää esimerkiksi Työterveyslaitoksen kehittämää Työkykytaloa, jonka eri kerroksissa olevat asiat käydään keskustelun aikana läpi.

Työntekijöiden erilaiset tarpeet työaikajärjestelyihin on hyvä keskustella kaikkien työntekijöiden kanssa. Kehityskeskustelujen jälkeen työyhteisössä on helpompi muodostaa kokonaiskuva työntekijöiden tarpeista ja heihin kohdistuvista riskitekijöistä, jotka sitten voidaan tarpeen mukaan huomioida ikäohjelmassa.

Lisätietoa: Työterveyslaitos / Työhyvinvointi <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>

Työkykytalo http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/Sivut/default.aspx

Työuraa suunnitellen jatkoa työvuosiin

Työuran jatkamiseen liittyvät suunnitelmat tulevat sitä tärkeämmiksi, mitä lähempänä eläkeikää työntekijä on. Konkreettinen työurasuunnitelma on hyvä tehdä viimeistään 60-ikävuoden kynnyksen lähestyessä. Monilla työpaikoilla asia otetaan kehityskeskusteluissa erityisen huomion kohteeksi 58-vuoden iässä.

Työurasuunnitelma tehdään työntekijän yksilöllisistä lähtökohdista. Kehityskeskustelussa käydään läpi työntekijän odotukset ja tavoitteet työssä jatkamiseksi. Myös työn ulkopuoliset tekijät huomioidaan

keskustelussa. Työmotivaatioon vaikuttaa, onko työntekijällä imu työhön vai joko katse suuntautuu eläkepäiviin.

Työurasuunnitelman tavoitteena on sovittaa työn tekemiseen liittyviä käytäntöjä ja työn sisältöä ikääntyvälle työntekijälle sopivaksi. Myös työympäristö ja työolosuhteet huomioidaan. Työn kuormittavuudesta saadaan tietoa työpaikan riskinarvioinnista. Kuormittavuutta tarkastellaan suhteessa työntekijän yksilölliseen toimintakykyyn. Tarvittaessa työterveyshuolto voi arvioida työn kuormittavuutta työntekijän ominaisuuksien ja toimintakyvyn kannalta.

Työurasuunnitelman elementtejä voivat olla

- ikäergonomia, keinot fyysisen ja psykososiaalisen kuormittumisen vähentämiseksi
- muu ergonomia, työvälineet ja laitteet
- työn sisällön muokkaaminen
- työn kierto
- ammatillinen lisäkoulutus
- yksilölliset työaikaratkaisut
- toimiminen perehdyttäjänä ja hiljaisen tiedon siirtäjänä
- työterveyshuollon tukitoimet ja työkyvyn seuranta
- kuntoarvio ja yksilöllinen ohjelma liikuntaa varten
- ammatillinen ja lääkinnällinen kuntoutus

Työurasuunnitelman toimenpiteet sovitetaan yhteen työpaikan varhaisen tuen toimintamallin ja mahdollisen ikäohjelman kanssa. Näitä asiakokonaisuuksia käsitellään yhdessä henkilöstön kanssa.

Lisätietoa: Työterveyslaitos

http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ ja_esimiestyo/johtaminen_ ja_esimiestyo/kehityskeskustelu/sivut/default.aspx

5. TYÖN HALLINTA JA OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Työn hallinnalla tarkoitetaan työntekijän mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä ja työn tekemiseen liittyviin olosuhteisiin, sisältöihin ja työtä koskevaan päätöksentekoon. Näiden hallintamahdollisuuksien lisäksi työn hallintaan vaikuttaa myös työntekijän oma kyky ja taito käyttää mahdollisuuksia hyväkseen. Huono työn hallinta yhdistettynä työn kuormittavuuteen on riskitekijä työssä ja saattaa johtaa työuupumukseen.

Hyvä työn hallinta rakentuu toimiville vuorovaikutus- ja esimies-alaisuhteille. Työn hallintaa voidaan parantaa mm. siten, että työyhteisössä on selkeät työn tavoitteet ja tehtäväkuvat ja työntekijä on tietoinen työyhteisön resursseista. Työn hallinta on mahdollisuuksia ja keinoja, mutta se on myös yksilöllistä ja kokemuksellista hallinnan tunnetta, joka vaikuttaa suoraan ihmisen hyvinvointiin ja terveyteen.

Osaaminen ja ammattitaito

Osaavat ja ammattitaitoiset työntekijät ovat edellytys menestyvälle yritykselle. Osaamisen ja ammattitaidon kehittäminen on keskeinen osa johtamista ja esimiestyötä. Myös työntekijät ovat osaltaan vastuussa osaamisensa ja ammattitaitonsa kehittämisestä. Johdon, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyönä on mahdollista luoda työpaikalle myönteinen, osaamista, oppimista ja osaamisen jakamista arvostava ilmapiiri. Yhdessä keskustellen tunnistetaan parhaiten osaamisen kehittämistarpeet.

On tärkeää kiinnittää huomiota eri-ikäisten, työuransa eri vaiheessa olevien ja erilaisen ammattitaidon omaavien työntekijöiden oppimis- ja kehittämistarpeisiin työssään, samoin kuin tapoihin oppia ja kehittää osaamistaan. Työyhteisössä on hyvä sopia käytäntöjä, jotka mahdollistavat työntekijöiden kesken tiedon jakamisen ja toisiltaan oppimisen. Aina ei tarvitse lähteä ulkopuolisille kursseille. On myös hyvä huomioida uudet sosiaalisen median tarjoamat mahdollisuudet yhdessä oppimiselle ja tiedon jakamiselle. Osaamisen ja ammattitaidon kehittämistä voidaan tehdä monin tavoin. Kehittämismuotoja voivat olla esimerkiksi:

- tarpeellinen ja riittävä perehdytys työhön tullessa ja työtehtävien tai -menetelmien muuttuessa työuran aikana
- lisä- ja täydennyskoulutus (oppisopimuskoulutus, näyttötutkinnot, omaehtoinen kouluttautuminen)
- työtehtävien laajentumisen ja muuttumisen kautta kehittyminen (työkierto, projektit, hankkeet, esimiehen delegeimat tehtävät)
- ohjaustehtävät kuten kouluttajana ja perehdyttäjänä toimiminen, mentorointi
- muut tavat kehittää osaamista (työnohjaus, coaching, palauteprosessit)

Työn hallinnan ja osaamisen kehittämistarpeet tunnistetaan esimiehen ja työntekijän/työntekijöiden välisissä keskusteluissa, esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Tämän jälkeen laaditaan suunnitelma, jossa määritellään tarpeet ja toimenpiteet. Näin varaudutaan henkilöstövaihdoksiin ennakolta ja tunnistetaan osaamisalueet, joita yritys tarvitsee.

Koulutuksesta verovähennys työnantajalle

Työnantajan on mahdollista saada koulutussuunnitelmaan perustuvasta koulutuksesta verovähennys tai sitä vastaava korvaus, jonka määrä lasketaan työnantajan palveluksessa olevien työntekijöiden keskimääräisen päiväpalkan perusteella. Koulutuksen enimmäismäärä verovuonna on kolme päivää työntekijää kohden. Jokaista työntekijää ei silti tarvitse kouluttaa vuosittain, vaan koulutukseen osallistuvat valikoituvat koulutussuunnitelmassa esiin tulevien tarpeiden, niiden kiireellisyyden ja aikataulutuksen mukaan.

Lisätietoa: Verohallinto; Työnantajan koulutusvähennys

[https://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Verohallinnon_ohjeet/Tyonantajan_koulutusvahennys\(31685\)](https://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Verohallinnon_ohjeet/Tyonantajan_koulutusvahennys(31685))

6. TYÖAIKAJÄRJESTELYT

Erilaisilla työaikajärjestelyillä voidaan tukea organisaation kykyä vastata toimintaympäristön muutoksiin, lisätä työyhteisön toimivuutta, parantaa asiakaspalvelua ja sopeuttaa toimintaa kausivaihteluihin. Monipuolisilla työaikajärjestelyillä lisätään myös työntekijöiden hyvinvointia. Tarjoamalla kunkin elämäntilanteeseen sopivia työaikoja saadaan työntekijät paremmin jaksamaan työssään ja sitä kautta myös jatkamaan työuraansa pidempään. Työpaikalla yhteisesti keskustellen löydetään parhaiten erilaisia ratkaisuja, joilla voidaan tukea työntekijöiden eri elämänvaiheisiin liittyviä tarpeita sekä arvioida niiden toimivuutta koko työyhteisön kannalta.

Tavoitteena on elinikäisen työssäoloajan pidentäminen ja sairauspoissaolojen sekä ennen aikaisten eläkkeelle siirtymisten vähentäminen. Tutkimusten mukaan työssä ollaan valmiita jatkamaan pidempään, mikäli on mahdollista sovittaa työaika ja – kuormaa omaan elämäntilanteeseen ja voimavaroihin sopivaksi.

Työajan järjestämismahdollisuuksia on monia

- vuorosuunnittelun kehittäminen, työaikojen porrastaminen
- paikallinen sopiminen työaikajoustoista, liukuva työaika
- yksilöllinen työaika, osa-aikatyö, vuorotteluvapaa, etätyö
- vuosilomasuunnittelu
- opintovapaa, palkaton vapaa
- perhevapaat

Työpaikan myönteinen suhtautuminen erilaisten työaikamallien hyödyntämiseen ja yhteistoiminnassa käsitellyt pelisäännöt niiden käytöstä helpottavat työajoista käytävää keskustelua. Työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa työaikoihinsa lisää motivaatiota ja vähentää vaihtuvuutta. Työaikajärjestelyjen monipuolinen käyttö on myös kilpailukeino saada yritykseen ammattitaitoista työvoimaa.

Työaika-autonomia ja ergonominen työvuorosuunnittelu

Työaika-autonomialla tarkoitetaan työvuorojen suunnittelua yhteistyössä työntekijöiden ja työnantajan edustajan kesken. Työntekijöillä on mahdollisuus suunnitella omat työvuoronsa työpaikalla yhdessä sovittujen pelisääntöjen ja muiden reunaehtojen puitteissa (työaikalaki, työehtosopimukset, paikalliset sopimukset ja työyksikön toiminta). Työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa työvuorojensa pituuteen, aamu-, ilta- ja yövuorojen määriin sekä vapaiden rytmittelyyn ja sijaintiin. Yhteisellä työvuorojen suunnittelulla jokaisen työntekijän toiveet ja mieltymykset pyritään ottamaan tasapuolisesti huomioon. Työaika-autonomia helpottaa työn ja yksityiselämän yhteensovittamista. Työntekijä voi suunnitella mahdollisuuksien mukaan omaa elämäntilannettaan palvelevia työvuoroja. Tämän on todettu kuormittavassa jaksotyössä parantavan jaksamista. Työaika-autonomia on myös omiaan lisäämään työntekijöiden ymmärrystä työyhteisön työvuorojen resursoinnista. Lisäksi työaika-autonomian on todettu tiivistävän työpaikan yhteishenkeä.

Vuorotyöstä muodostuvia haittoja voi vähentää myös ns. ergonomisella työvuorosuunnittelulla. Tavoitteena on työntekijöiden hyvinvoinnin, toimintakyvyn ja terveyden tukeminen sekä työn ja levon

sopiva vuorottelu. Hyvällä suunnittelulla vältetään liiallista kuormittumista, tuetaan riittävää vapaa-aikaa ja unta sekä palautumista työpäivän ja työjakson jälkeen. Ergonomisen työvuorosuunnittelun ydin on eteenpäin kiertävät vuorot (esim. aa-ii-y(y)-vv), joiden vaikutuksesta palautumisajat vuorojen jälkeen pitenevät. Työajoilla on suuri merkitys työntekijän työhyvinvoinnille ja työssä jaksamiselle. Työajat vaikuttavat erityisen paljon kolmeen hyvinvoinnin osa-alueeseen: terveyteen, työturvallisuuteen ja työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen.

Lisätietoa: Työterveyslaitos <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoajaka/sivut/default.aspx>
[*Terveet ja tulokselliset työajat sosiaalipalvelualla -oppaassa.*](#)

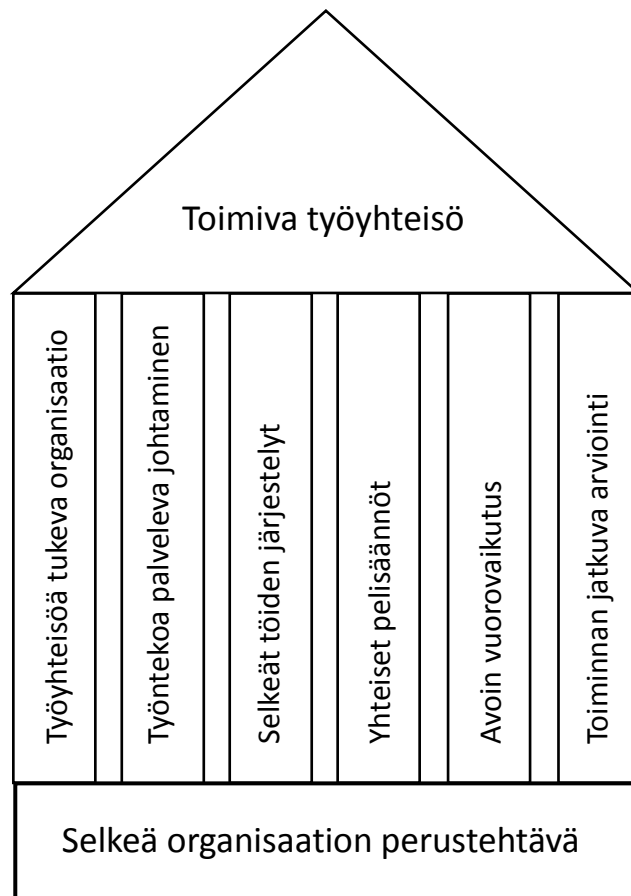
7. TOIMIVA TYÖYHTEISÖ

Organisaation jokaisella jäsenellä - johdosta työntekijöihin – on oltava yhteinen näkemys perustehtävästä eli siitä, mitä ollaan tekemässä. Perustehtävä määrittää organisaation strategiasta ja tavoitteista käsin yhteistyössä johdon, esimiesten ja henkilöstön kesken. Se käsitellään uuden työntekijän kanssa perehdytyksessä ja se on hyvä käydä läpi kehityskeskusteluissa. Perustehtävä ei ole kiveen kirjoitettu, vaan se voi muuttua ja siksi johdon ja esimiesten tehtävänä on pitää keskustelua yllä henkilöstön kanssa.

Perustehtävä on hyvä työkalu silloin, jos työyhteisössä vellovat asiat ovat johtamassa huomion työn tekemisestä sivuraiteille. Täydellisiä työyhteisöjä ei ole, vaan lipsahduksia sattuu. Silloin esimies voi nostaa perustehtävän keskusteluun ja yhdessä keskustellen palauttaa huomion takaisin perustehtävän mukaiseen toimintaan.

Työpaikalla kannattaa panostaa ennaltaehkäisevään toimintaan monissakin asioissa. Yksi tärkeimmistä ovat yhteiset pelisäännöt. Osan pelisäännöistä määrittelevät työehtosopimukset ja työlainsäädäntö. Esimiehen tehtävänä on johtaa työtä työnantajan edustajana. Monista käytännöistä ja menettelytavoista esimies voi kuitenkin sopia yhdessä henkilöstön kanssa. On tutkittu asia, että osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet omaa työtä koskevissa asioissa vahvistavat työhyvinvointia. Yhteinen käsittely ja sopiminen palvelevat myös esimiehen johtamistyötä.

Organisaatiopsykologi **Pekka Järvinen** on rakentanut toimivan työyhteisön peruspilarit. Selkeän perustehtävän kivijalalle on pystytetty toimiva työyhteisö kuuden pilarin varaan. Jos jokin pilareista sortuu, toimivan työyhteisön kattorakennelma on vaarassa. Keskustelkaa työpaikallanne, missä kunnossa teidän työyhteisötalonne on ja miten se tukee tavoitteitanne ja työn tekemistä.



Organisaatiopsykologi Pekka Järvinen;

1998/2003

8. TYÖNTEKIJÄN VOIMAVARAT JA TYÖN VAATIMUKSET

Työkyky muodostuu fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta toimintakyvystä. Työkyvyssä on kysymys työntekijän voimavarojen ja työn vaatimusten välisestä tasapainosta. Työntekijän voimavaroihin vaikuttavat fyysinen ja psyykkinen terveys ja kunto, sosiaaliset valmiudet, koulutus ja omaksuttu tietomäärä sekä valmiudet tämän tiedon hyödyntämiseen. Työn vaatimuksiin vaikuttavat ammatillisen osaamisen lisäksi mm. työn psykososiaalinen kuormitus. Kun työn vaatimukset ylittävät työntekijän voimavarat, on työkyky uhattuna. Tällöin työpaikalla on mietittävä keinoja ristiriidan poistamiseksi.

Työn kuormitustekijöistä saadaan tietoa selvitetessä työterveyttä ja –turvallisuutta uhkaavat haitta- ja vaaratekijät (riskinarviointi). Yksilötasolla asioita voidaan käsitellä ennaltaehkäisevästi mm. kehityskeskusteluissa.

Psykososiaalinen stressi on työelämän kasvavia haasteita tällä hetkellä. Siihen vaikuttavat sekä työn ulkopuoliset että työssä tapahtuneet muutokset ja epävarmuus. Psykososiaalisiin syihin liittyvät poissaolot ovat yleensä pidempiä kuin muista syistä johtuvat poissaolot, joten niihin on suhtauduttava työpaikalla vakavasti.

Psykososiaaliset kuormitustekijät

Työntekijän työssä kuormittumiseen vaikuttavat työn sisältöön, työn järjestelyihin ja työyhteisön toimivuuteen liittyvät tekijät.

Työn sisältöön liittyvät kuormitustekijät liittyvät työn luonteeseen ja työtehtäviin

- yksitoikkoinen työ
- jatkuva valppaana oleminen
- liiallinen tietomäärä
- jatkuvat keskeytykset
- kohtuuton vastuu
- toistuvat kuormittavat vuorovaikutustilanteet

Työn järjestelyihin liittyvät kuormitustekijät liittyvät työn ja työtehtävien suunnitteluun, jakamiseen ja työn tekemisen edellytyksiin

- liiallinen tai liian vähäinen työn määrä
- aikapaine työssä
- työajoista johtuva kuormitus (vuorotyö, yötyö, työhön sidonnaisuus ym.)
- puutteet työvälineissä tai työolosuhteissa
- epäselvät tehtäväkuvat ja tavoitteet
- epäselvät vastuut ja työnjako

Työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyvät kuormitustekijöitä voivat olla esimerkiksi

- yksintyöskentely
- sosiaalinen tai fyysinen eristäminen
- toimimaton yhteistyö tai vuorovaikutus
- huono tiedonkulku
- häirintä ja epäasiallinen kohtelu

Lähde: Työsuojeluhallinto www.tyosuojelu.fi

Työn muokkaaminen

län myötä ihmisen fyysinen toimintakyky muuttuu ja sama työmäärä aiheuttaa entistä suuremman fyysisen rasituksen. Palautuminen fyysisen rasituksen jälkeen kestää kauemmin kuin nuorempana. Vaikka fyysinen toimintakyky ja suorituskyky yleensä alenevat vuosien karttuessa, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky voivat jopa parantua.

Työn fyysisen ja psykososiaalisen kuormittavuuden hallinta on tärkeää pitkän työuran turvaamiseksi. Kuormittavuudella on selkeä yhteys työkyvyttömyyteen ja työkyvyttömyyseläkeriskiin. Tähän voidaan kuitenkin vaikuttaa. Työpaikalla keino keventää kuormittavuutta on arvioida eri osatekijöitä. Keskustelua voidaan käydä esim. tältä pohjalta:

- arvioidaan työn vaatimukset ja kuormitustekijät, jotka voivat muodostua kriittisiksi työntekijöiden työkyvyille
- mietitään, miten voidaan vaikuttaa työhön, sen sisältöön, työtahtiin, työaikoihin
- selvitetään, onko mahdollisuus keventää työtä
 - työn määrä, mitoitus, työtahti, tauotuksen muuttaminen
 - parityöskentely, apuvälineiden käyttö
 - vuorotyöjärjestelyt (palautumistarve työvuorojen välillä)
 - työtehtävien vaihtaminen
- vahvistetaan voimavarjoja (ammattitaidon kehittäminen, koulutus)
- hyödynnetään työterveyshuollon palveluja (ammattillinen ja muu kuntoutus ym.)

Työn muokkaaminen voi tarkoittaa työn määräaikaista tai pysyvää keventämistä työaikaa lyhentämällä osasairauspäivärahan tai osatyökyvyttömyyseläkkeen avulla. Työyhteisön muutostilanteissa on viestinnällä tärkeä merkitys. Työterveyshuollon rooliin kuuluu olla työpaikan apuna mahdollisissa muutoksissa. Työssä selviytymisen seurannassa sekä työntekijän että työnantajan avoimella ja asiallisella toiminnalla on suuri merkitys.

9. TYÖKYVYN HALLINTA JA VARHAINEN PUUTTUMINEN

Työkyvyn hallintaan liittyvän tuen pitäisi kohdistua kaikkiin ja kaiken ikäisiin työntekijöihin läpi työuran. Esimies seuraa työntekijöiden työssä selviytymistä ja voi tarvittaessa nostaa varhaisen tuen tarpeen puheeksi arkityön lomassa, minkä lisäksi työssä jaksaminen voidaan ottaa kehityskeskustelujen asialistalle. Asian esille tuomista helpottaa, jos se on normaalina asiana työtä koskevien muiden asioiden joukossa ja esimies puhuu siitä kehityskeskusteluissa kaikkien työntekijöiden kanssa.

Työntekijällä on vastuu huolehtia omasta terveydestään ja toimintakyvystään. Siihen liittyy vastuu ottaa oma jaksaminen puheeksi esimiehen kanssa, jos kokee ongelmia selviytyä työssään. Työntekijä voi myös tukea ja rohkaista työtoveriaan nostamaan asiat esiin havaitessaan työtoverin tukemisen tarvetta.

Merkkejä työkyvyn muutoksesta on usein havaittavissa jo ennen kuin sairauspoissaoloja ilmaantuu. Riittävän varhainen puuttuminen koetaan kuitenkin työpaikoilla usein ongelmaksi. Syynä on liian korkea puuttumiskynnys. Uhkana on, että henkilö ”katoaa” ongelmiseen työpaikalta ja pahimmassa tapauksessa tulee seuraavan kerran näkyville työkyvyttömyyseläketapauksena. Puuttumiskynnys alenee, jos varhaisen puuttumisen käytännöistä on selvät pelisäännöt työpaikalla. Suurimmat taloudelliset säästöt syntyvät

nimenomaan ehkäisemällä sairauspoissaoloja, joiden kustannukset voivat olla vuositasolla todella huomattavia. Pitkittyneet sairauspoissaolot ennakoivat myös usein tulevia työkyvyttömyyseläkkeitä.

Varhaisen tuen malli

Työkyvyn varhaisen tuen toimenpiteiden tavoitteena on palauttaa työntekijän työkyky ja ehkäistä työkyvyttömyys. Toimenpiteet sovitaan ja käsitellään työpaikan yhteistoiminnassa ja toteutetaan yhteistyössä työterveyshuollon kanssa.

Työkyvyn varhaisen tuen mallissa kuvataan toimenpiteet

- milloin ja miten työkykyasia otetaan puheeksi ja kirjataan ylös
- mitkä ovat eri osapuolten roolit ja vastuut (työntekijä, esimies, työterveyshuolto, työsuojeluhenkilöt, luottamusmies, henkilöstöhallinto)
- miten esimiehet ja muut osapuolet koulutetaan toimimaan varhaisen tuen mallin mukaisesti
- miten mallin käyttöä, toimivuutta seurataan ja arvioidaan.

Varhaisen tuen keskustelu

Esimies ja työntekijä käyvät varhaisen tuen keskustelun, jossa voidaan ottaa esiin työssä selviytymistä tukevin asioina mm.

- **Työntekijän voimavarat:** fyysiset ja henkiset voimavarat
Jos käsitellään sairauden aiheuttamaa haittaa, sitä käsitellään työn vaatimusten kannalta. Myös työntekijän työn ulkopuolinen elämäntilanne saattaa vaikuttaa työssä selviytymiseen ja sen käsittely nimenomaan työn kannalta saattaa olla perusteltua.
- **Ammatillinen osaaminen:** työn tavoitteet, osaamistarpeet ja osaamisen tukeminen työssä oppimalla tai koulutuksella
- **Työyhteisön toimivuus:** työntekijän vaikutusmahdollisuudet työssä, palaute työstä, työssä saatava tuki esimieheltä ja työtovereilta, työyhteisön ilmapiiri, arvostus työssä
- **Työolot:** työvälineet, työaikajärjestelyt, työn terveellisyys ja turvallisuus, työn kuormitustekijät ja työyhteisön kuormittavuus

Jos esimiehen ja työntekijän välinen varhaisen tuen keskustelu ja työpaikan toimenpiteet eivät riitä, kutsutaan työterveyshuolto mukaan ja pidetään ns. kolmikantapalaveri (työterveysneuvottelu).

Työnantaja järjestää työterveyshuoltolain velvoittamana työntekijälle terveystarkastuksen, kun se on työntekijän työstä johtuvien terveydentilaan vaikuttavien seikkojen vuoksi tarpeen. Työntekijä ei voi kieltäytyä terveystarkastuksesta, jos työstä aiheutuu hänen terveydelleen sellaisia vaatimuksia, että terveystarkastus on hänen työ- ja toimintakykynsä selvittämiseksi välttämätön.

Kolmikantapalaverissa mietitään työntekijän mahdollisuuksia jatkaa entisessä työssään tai työnantajan mahdollisesti tarjoamassa muussa hänen työkykyään vastaavassa työssä ja selvitetään tukikeinoja kuten mm. mahdollisuudet osa-aikaratkaisuihin tai kuntoutukseen. Työntekijän on osallistuttava

kolmikantapalaveriin, johon hänellä on oikeus pyytää mukaan myös työsuojeluvaltuutettu tai luottamusmies. Työterveysneuvottelu on välttämätön työssä jatkamisen selvittämiseksi, mutta myös siksi, että sairauspäivärahan jatkumisen edellytyksenä on työterveyshuollon lausunnon toimittaminen Kelaan (ns. 30 – 60 - 90 päivän sääntö).

Lisätietoa: Kolmen kesken – työkyky ajoissa puheeksi –video; <http://sykettatyohon.fi/fi/teemat/varhainen-valittaminen>

Työhyvinvointia hyvinvointityöhön; Yksityisen sosiaalipalvelualan työehtosopimuksen allekirjoittajajärjestöt <http://www.sosiaaliala.fi/wp-content/uploads/2014/06/Työhyvinvointia-hyvinvointityohon.pdf>

10. TYÖTERVEYSHUOLTO TYÖURIEN TUKENA

Työterveyshuolto on työnantajan keskeinen yhteistyökumppani työterveyteen ja –hyvinvointiin liittyvissä asioissa. Sen tavoitteena on ylläpitää, edistää ja seurata työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa.

Ennaltaehkäisevä toiminta on parasta ja tuottoisinta työkykyä tukevaa toimintaa niin inhimillisesti kuin taloudellisesti. Työterveyshuollossa on ammattitaito tunnistaa ja tukea riittävän ajoissa työntekijöiden työkykyyn liittyvät vaaratekijät tai jo olemassa olevat ongelmat. On tärkeä suunnitella ja sopia mahdollisimman varhaisessa vaiheessa työkykyä tukevat toimet, kuten kuntoutus ja työhön tai työolosuhteisiin liittyvät muutostarpeet.

Työterveyshuollon tehtäviä

- työpaikkaselvitykset
- neuvonta, ohjaus
- terveystarkastukset
- työkyvyn arviointi (työssä selviytyminen, kuntoutukseen ohjaaminen)
- osatyökykyisten tukeminen
- työyhteisöjen toimivuuden tukeminen
- työnantajan ja työterveyshuollon niin sopiessa myös sairaanhoito
- työnantajan ja henkilöstön edustajien koulutus työterveyttä koskevissa asioissa

Hyvä työterveyshuolto jalkautuu työpaikalle. Se perehtyy työhön ja työolosuhteisiin sekä henkilöstön tilaan ja huomioi työpaikan vaara- ja haittatekijät sekä työntekijöiden työn kuormittavuuteen ja terveyteen liittyvät riskit. Tältä pohjalta voidaan yhdessä työnantajan ja työsuojelutoimijoiden kanssa suunnitella ennalta ehkäisevät toimet, varhaisen tuen malli ja työkyvyttömyyden sattuessa tarpeelliset työhön paluun tukijärjestelyt. Työstä ja työolosuhteista johtuva tieto hyödynnetään myös suunniteltaessa yksilökohtaisia työssä jatkamisen tukitoimia työkyvyn aletessa.

Työterveyshuollon korvaukset työnantajalle

Kela korvaa työnantajille työterveyshuollosta aiheutuvia kustannuksia. Ennalta ehkäisevästä toiminnasta korvataan 60 % ja muusta terveydenhuollosta 50 %. Mainitun korkeamman korvauksen edellytyksenä on, että työpaikalla on sovittu yhdessä työterveyshuollon kanssa työkyvyn hallinnasta, seurannasta ja

varhaisesta tuesta. Yli 20 työntekijän työpaikalla tulee olla kirjallinen kuvaus työpaikan käytännöistä, minkä lisäksi työterveyshuollon tehtävät ja vastuut tulee kuvata työterveyshuollon toimintasuunnitelmassa.

11. OMAN ELÄMÄN HALLINTA

Työntekijän työkykyyn vaikuttavat hänen elämäntapansa ja niiden terveellisyys. Työpaikalla voidaan aktiivisesti tukea ja innostaa työntekijöitä huolehtimaan hyvinvoinnistaan. Terveellisten elämäntapojen edistäminen ja siihen kannustavat toimenpiteet voidaan liittää osaksi ikäohjelmaa huomioiden, että eri-ikäisillä on erilaisia tarpeita.

Työsuojeluhenkilöstön ja työterveyshuollon kanssa voidaan yhdessä opastaa ja kannustaa työntekijöitä tekemään terveyttä edistäviä valintoja. Työpaikalla kartoitetaan henkilöstön työ- ja elämäntapoihin liittyvät tekijät, jotka voivat muodostaa riskin työ- ja toimintakyvylle, terveydelle tai työurien jatkamiselle. Huomioon kannattaa ottaa terveyden ja hyvinvoinnin kannalta yleisesti tunnistetut riskit, kuten liiallinen istuminen, vähäinen arkiliikunta, ylipaino, stressi, puutteellinen palautuminen, liian vähäinen unen saanti, tupakointi ja alkoholin liikakäyttö. Nämä samat tekijät ovat myös keskeisten kansansairauksien, kuten diabeteksen, sydän- ja verenkierroelimistön sairauksien sekä tuki- ja liikuntaelinsairauksien taustalla.

Suurin työkyvyttömyyseläkkeiden syy yksityisillä aloilla ovatkin tuki- ja liikuntaelinten sairaudet. Hyvä fyysinen toimintakyky merkitsee ihmiselle yleensä paitsi hyvää fyysistä terveyttä myös psyykkistä jaksamista ja sosiaalista toimintakykyä. Yhdessä nämä muodostavat ihmisen toimintakyvyn perustan. Ikääntymisen myötä ainoa tapa ylläpitää fyysistä toimintakykyä on säännöllinen liikunta. Säännöllisesti liikkuvan 60-vuotiaan toiminta- ja työkyvyn tiedetään vastaavan ei-liikkuvan 40-vuotiaan toiminta- ja työkykyä. Liikunnan avulla ihmisen on tutkimusten mukaan mahdollista saada elämänsä peräti 20 toiminta- ja työkykyistä lisävuotta. Suurin vastuu omasta toimintakyvystä on luonnollisesti ihmisellä itsellään, mutta myös yritys voi tarjota tukeaan. Suurin osa yritysten liikuntahankkeista kariutuu samaan syyhyyn: niihin osallistuvat vain jo ennestään aktiiviset, kun sekä yksilön että yrityksen näkökulmasta hyödyllisintä olisi saada lisää aktiivisuutta riittämättömästi liikkuvien arkeen.

Käytännön toimenpiteitä terveyden edistämiseksi

Yritykselle toimiviksi todettuja tapoja aktivoida henkilöstöä liikkumaan ovat mm.

- tiedon välittäminen liikunnan monipuolisista vaikutuksista terveyteen ja elämänlaatuun
- aktivoivien liikuntapalvelujen tarjoaminen riittämättömästi liikkuville esim. yhteistyössä työterveyshuollon ja paikallisten liikuntapalvelujen tuottajien kanssa
- yksilöiden tai ryhmien palkitseminen liikunnallisesta aktivoitumisesta

Liikunnan lisäksi terveellisellä ruokavaliolla on ennaltaehkäisevä vaikutus moniin sairauksiin ja toisaalta jaksamiseen. Syömisen kokonaisuuden tulisi pitkällä aikavälillä olla sellainen, että ruokavalio turvaa riittävän ja tasapainoisen ravinnon saannin, tukee terveyttä ja vähentää sairauksien vaaraa. Riittävän hyvä syöminen tarkoittaa monipuolisuutta, vaihtelevuutta ja annoskojen kohtuullisuutta. Uudet ruokasuositukset julkaistiin 2014 ja siinä korostetaan erityisesti kokonaisuutta, ei yksittäisiä ruokailuja. Kohtuullisuus annoskoossa tukee painon hallintaa. Työterveyshoitajan, terveydenhoitajan tai muun

asiantuntijan voi pyytää luennoimaan aiheesta työpaikan kehittämispäivänä, henkilöstökoulutuspäivänä tai tyky-päivänä. Tällä on koko työyhteisöä motivoiva vaikutus.

Lisätietoa: Terveyttä ruuasta. Suomalaiset ravitsemussuositukset 2014; www.ravitsemusneuvottelukunta.fi
Liikuntasovellusten käyttö liikunnan edistämiseksi

Liikunnan lisäämisellä on selkeä vaikutus työterveyden edistämiseen. Liikunnan aktivoimiseen ja suoritusten seuraamiseen on viime vuosina tullut hyviä ja helppoja tietokone- ja mobiilisovelluksia. Liikuntasovellukset kannustavat käyttäjää aloittamaan liikkumisen ja ne myös motivoivat jatkamaan, koska ohjelmasta on helppo nähdä oma kehitys. Tämän vuoksi useat työnantajat ovat lähteneet kannustamaan työntekijöitä käyttämään liikuntasovelluksia liittämällä siihen jonkinlaisen palkitsevan elementin. Sovellusten avulla jokainen saa liikkua omalla tavallaan ja oman tasonsa mukaan, eikä liikkumista ole sidottu tiettyyn lajiin tai paikkaan.

Liikuntasovellusten käyttöönotto käy helpoiten niin, että työyhteisön kesken valitaan jokin markkinoilla olevista sovelluksista ja alussa opastetaan työntekijää ohjelman käytössä. Välineeksi riittää pelkkä tietokone, jonka avulla liikuntasuoritukset kirjataan internetissä olevaan sovellukseen. Jos työntekijällä on käytössään älypuhelin, suoritukset saadaan suoraan päiväkirjaan liikuntasovellusta käyttäen. Älypuhelimella ohjelmaan saa lisäksi tallennettua automaattisesti mm. harjoitusmuodon, päivämäärän, ajan, matkan, reitin, sääolosuhteet ja jopa sykkeen, jos käytössä on sykevyö. Näin ollen työntekijä voi seurata omia suorituksiaan ja kehittymistä ja asettaa tavoitteita kehittymiselleen.

Haluttaessa tiedot ja kokemukset voi jakaa työyhteisön kesken, sillä ohjelmiin on mahdollista perustaa työyhteisölle oma ryhmä. Tietojen jakaminen voi kannustaa ja motivoida vielä enemmän, kun työntekijä voi kannustaa toista työntekijää. Vertaistuellalla voi olla kantava voima silloin, kun ei muuten huvittaisi lähteä liikkeelle. Ryhmän sisällä voi myös jakaa vinkkejä treeni- ja paikoista, tavoista tai välineistä.

Toimenpiteitä terveyttä edistäviin valintoihin ja elämäntapoihin

- säännölliset terveystarkastukset
- mahdollisuus terveelliseen ravitsemukseen
- liikuntaohjelmat ja liikunnan tukeminen
- tupakoinnin ja päihteiden vähentäminen
- riittävä lepo, stressinhallinta
- varhaiskuntoutus
- asiantuntijaluennot terveellisestä ruokavaliosta

12. TYÖKYVYN EDISTÄMINEN KANNATTAA

Ennen aikainen eläkkeelle siirtyminen vaikuttaa henkilön taloudelliseen tilanteeseen, sillä työkyvyttömyyseläke alentaa pysyvästi myös vanhuuseläkettä. Työntekijän saavuttaessa eläkeiän muutetaan työkyvyttömyyseläke ilman eri hakemusta vanhuuseläkkeeksi ja se on työkyvyttömyyseläkkeen suuruisen. Työntekijän kannalta työssä pysyminen on yleensä eläkettä parempi vaihtoehto. Keskimääräinen eläke on noin 50 % henkilön loppupalkasta ja toisaalta eläke ei kehity tulevaisuudessa

palkkatulojen tahdissa. Ainoastaan ansiotyö työkyvyttömyyseläkkeellä ollessa kartuttaa lisää vanhuuseläkettä.

Työnantajat maksavat työkyvyttömyyseläkemaksua, joka pienillä työnantajilla on kaikille sama, keskimääräisten työkyvyttömyystapausten määrän mukaan mitoitettu perusmaksu. Suurilla työnantajilla (palkkasumma yli 2 milj. euroa vuonna 2015) maksu pohjautuu samaan keskimääräiseen perusmaksuun, mutta heille erikseen määriteltävän maksuluokan mukaan maksu voi joko alentua tai nousta riippuen omien työntekijöiden eläketapausten määrästä. Suomessa suuret työnantajat ovatkin poikkeuksellisella tavalla olleet velvollisia kustantamaan työntekijöidensä työkyvyttömyyseläkkeistä tietyn osan. Parhaiten työnantaja voi pienentää työkyvyttömyyseläkkeistä aiheutuvia maksujaan tukemalla työntekijöidensä työssä jatkamista.

13. PITKITTYNEET TYÖKYVYTTÖMYYDET JA TYÖHÖN PALAAMINEN

Sairausvakuutuslakia ja työterveyshuoltolakia muutettiin vuonna 2012, jolloin lakien pohjalta syntyi niin sanottu 30–60–90 -päivän sääntö. Sen tarkoituksena oli ehkäistä pitkittyvää työkyvyttömyyttä ja helpottaa työhön paluuta sairausloman jälkeen tiivistämällä työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon sekä muun terveydenhuollon yhteistyötä.

30 – 60 – 90 – päivän tarkastelupisteet

30 päivää: Työnantaja ilmoittaa työntekijän sairauspoissaolosta työterveyshuoltoon viimeistään siinä vaiheessa, kun poissaolo on jatkunut kuukauden. Työterveyshuollon tehtävänä on selvittää, mistä sairauspoissaolot ovat kertyneet.

60 päivää: Sairauspäivärahaa haetaan Kelalta kahden kuukauden kuluessa työkyvyttömyyden alkamisesta. Kela selvittää kuntoutustarpeen viimeistään, kun sairauspäivärahaan oikeuttavien päivien määrä ylittää 60 päivää. Se lähettää kirjeen, jossa muistutetaan työterveyslääkärin lausunnosta.

90 päivää: Työntekijän tulee toimittaa Kelalle työterveyslääkärin B- lausunto jäljellä olevasta työkyvystä ja työhön paluun mahdollisuuksista viimeistään silloin, kun sairauspäivärahaa on maksettu 90 päivärahopäivältä. Ennen lausunnon tekemistä työnantaja selvittää yhdessä työntekijän ja työterveyshuollon kanssa mahdollisuudet jatkaa työssä (työkykyneuvottelu). Lausunto on jatkossa sairauspäivärahan maksamisen edellytys.

Työhön paluun tukeminen ja kuntoutus

Työhön paluun tukeminen perustuu yhteistyöhön työnantajan, työterveyshuollon, työntekijän sekä kuntoutusta järjestävien ulkopuolisten tahojen kanssa. Kuntoutus voi olla ammatillista tai lääkinällistä kuntoutusta, jota järjestävät julkisen terveydenhuollon lisäksi mm. Kela, työeläkelaitokset ja työhallinto. Lisätietoa kuntoutuksesta on saatavilla sitä järjestäviltä tahoilta sekä työterveyshuollosta.

Työeläkelaitokset antavat ns. työeläkekuntoutusta, joka kohdistuu työntekijöihin, jotka ovat työkyvyttömiä tai vaarassa tulla työkyvyttömiksi. Työeläkejärjestelmällä on päävastuu työelämässä olevien ammatillisesta kuntoutuksesta. Työeläkekuntoutuksen palveluja ovat esimerkiksi neuvonta ja ohjaus, kuntoutusmahdollisuuksia kartoittavat tutkimukset, työkokeilut omalla työpaikalla tai muussa työssä, työhönvalmennus, ammattitaidon täydentäminen tai ammattiin johtava koulutus sekä yrittäjätoiminnan tukeminen (elinkeinotuki).

1.1.2015 jälkeen työeläkevakuuttajan on omaehtoisesti selvitettävä työkyvyttömyyseläkettä hakevan oikeus työeläkekuntoutukseen ja myöntämisedellytysten täytyessä annettava eläkeratkaisun lisäksi aina ennakkopäätös työeläkekuntoutuksesta. Näin nopeutetaan henkilön pääsyä tarpeelliseen kuntoutukseen.

Kela järjestää ammatillista kuntoutusta, harkinnanvaraista ja vaikeavammaisten lääkinnällistä kuntoutusta sekä korvaa kuntoutuspsykoterapiaa. Se huolehtii erityisesti nuorten ja työelämään vakiintumattomien työikäisten ammatillisesta kuntouttamisesta ja ryhmämuotoisesta kuntoutustoiminnasta.

Työhallinto (TE-palvelut) kuntouttaa työttömyysuhan alaisia ja ammatinvaihtajia.

Tapaturma- ja liikennevakuutuslaitokset kuntouttavat työtapaturman, ammattitaudin tai liikennevahingon vammauttamia henkilöitä ammatillisesti ja lääkinnällisesti.

Kuntoutuksen ajalta maksetaan kuntoutujalle kuntoutusrahaa, mikäli hän on estynyt tekemästä ansiotyötä. Sen edellytyksenä on Kelan tai muun laissa mainitun tahon kuntoutuspäätös. Kuntoutusraha voidaan maksaa myös työnantajalle, jos työntekijälle maksetaan palkkaa kuntoutuksen ajalta.

Työhön paluun tukeminen tuo säästöjä

Työhön paluun tukemisesta ja kuntoutuksesta työnantajalle aiheutuvat kustannukset olisi hyvä nähdä sijoituksena, sillä jokainen onnistunut työhön paluu voi tuoda merkittäviä säästöjä eläkemenoihin. Ellei työntekijän työkyky palaudu ja hän jää työkyvyttömyyseläkkeelle, eläkemeno kohdistuu yleensä sille työnantajalle, jonka palveluksessa työntekijä oli ennen kuntoutukseen johtanutta sairastumistaan.

Työhön paluun tukemisella työnantaja myös viestittää henkilöstölleen, yhteistyökumppaneilleen ja yhteiskunnalle, että se on aidosti kiinnostunut henkilöstönsä työkyvystä ja sen ylläpidosta. Näin sillä on vaikutusta myös yrityksen imagoon.

14. KEHITTÄMINEN JA KOKEMUKSIA TYÖPAIKOILTA

Työvuorosuunnittelu

Monilla työpaikoilla toteutetaan autonomista työvuorosuunnittelua, jolloin työntekijät suunnittelevat työvuoronsa sovittujen pelisääntöjen puitteissa. Esimiehen tehtävänä on tarkistaa ja vahvistaa työvuorolistat ”normaaliin” tapaan.

Attendo Oy, Ruusukoti: Autonominen työvuorosuunnittelu

Attendon Orivedellä sijaitseva Ruusukoti on toiminut kesästä 2012 alkaen. Se on 30-paikkainen ikäihmisten hoivakoti, jossa on kaksi ryhmäkotia ja niissä kummassakin 15 asuntoa. Yksikössä on ollut käytössä toiminnan alusta alkaen autonominen työvuorosuunnittelu.

Käytännössä työvuorosuunnittelu käynnistyy niin, että suunnittelulistat annetaan hoitajille täytettäväksi hyvissä ajoin. Ensin suunnitellaan yövuorot ja sitten vasta muut vuorot. Osa hoitajista suunnittelee listansa huomioiden työaikaergonomian. Henkilöstö tietää kunkin vuoron vahvuusvaatimukset eli paljonko mitäkin osaamista vuoroissa tarvitaan. Jokainen merkitsee vuoronsa ja tarkistaa kokonaisuutta, jotta työvoimavahvuudet tulevat listaan niin kuin ne on sovittu. Jos vahvuudet eivät ole oikein, työntekijät neuvottelevat keskenään, kuka minkin vuoron tekee ja vaihtavat vuoroja niin, että lista on oikein. Nopeat eivät pääse syömään hitaita, vaan lista suunnitellaan yhteistyössä.

Yksikössä on sovittu yhteiset kirjatut pelisäännöt, joita kaikkien tulee noudattaa. Toivomuksia, joita esimies ei voi muuttaa neuvottelematta, saa olla enintään kolme kullakin listalla ja ne merkitään ympäröimällä kyseinen työvuoro. Pelisäännöissä on sovittu myös siitä, että jokainen suunnittelee listaan yhden viikonlopun vapaaksi, ei siis kaikkia viikonloppuja. Esimiehen rooli on syöttää lista työvuoro-ohjelmaan sekä tarkistaa, että vuoroissa on oikea määrä henkilökuntaa, ja että tunnit ovat oikein ja lista on työaikamääräysten mukaisesti laadittu.

Autonomisesta suunnittelusta pidetään Ruusukodissa, eikä siitä haluta luopua. Se mahdollistaa työntekijöille haluamansa vuorot huomioiden mm. työaikaergonomia. Vanhaa mallia ei ole ollut käytössä, ja kun yksikkö on nyt ollut toiminnassa kaksi ja puoli vuotta, voidaan jo arvioida kokemuksia. Uudenlaisen työvuorosuunnittelun sisäistämiseen tarvittiin aikaa, koska toimintatapa oli monelle outo. Tällä hetkellä tämä työvuorojen suunnittelumalli sujuu melko hyvin ja helpottaa esimiehen työtä työvuorolistojen laatijana. Jälkikäteen ei kovin paljon muutoksia jouduta tekemään. Henkilöstö osaa melko hyvin sovittaa yhteen toiveensa ja neuvotella työvuoroista. Tarvittaessa esimies osallistuu suunnitteluun.

Ikäohjelma

Ikäohjelman toteutus ja sisältö vaihtelevat työpaikan tarpeista ja koosta riippuen. Se voidaan sisällyttää osaksi työpaikan muuta ohjelmaa tai suunnitelmaa. Ikäohjelmaa varten ei siis välttämättä tarvita uusia kehittämishankkeita, vaan olennaista on tunnistaa organisaation kannalta tarpeelliset toimenpiteet ja toteuttaa ne osana muita työpaikan suunnitelmia.

Ikäohjelman toteuttamisessa käyttökelpoisia henkilöstöhallinnon työvälineitä ovat esimerkiksi

- työsuojelun toimintaohjelma
- työterveyshuollon sopimus ja toimintasuunnitelma
- koulutussuunnitelma
- tasa-arvosuunnitelma
- muu henkilöstösuunnitelma

Helsingin Ensikoti ry: Ikäohjelma

Helsingin Ensikodin ikäohjelman tavoitteena on työkyvyn ylläpito, työurien piteneminen ja ammattitaidon kehittäminen viimeisiin työvuosiin asti. Tavoitteena on, että 75 % ikäohjelmaan oikeutetuista liittyisi siihen ja toimisi ohjelman mukaisesti.

Fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin tukeminen

55 vuotta täyttäneillä työntekijöillä on mahdollisuus päästä työterveyshuollon ikäkausitarkastuksen yhteydessä kuntokartoitukseen. Sen perusteella tehdään yksilöllinen suunnitelma kunnon ja hyvinvoinnin kohentamiseen ja ylläpitoon. Työntekijä ohjataan tarvittaessa työfysioterapeutille tai ravitsemusterapeutille. Määräaikaiseuranta toteutetaan vuoden välein.

Ohjelmaan sitoutuneet palkitaan palkallisilla vapaapäivillä, joiden määrä lisääntyy iän karttuessa kahdesta päivästä (58 v.) neljään päivään (62 v.) vuodessa. Sitoutuneet työntekijät noudattavat työterveyshuollon antamia suosituksia oman tilanteensa mukaan. Ohjeet voivat liittyä mm. liikuntaan ja terveelliseen ruokavalioon. He voivat alkaa harrastaa esimerkiksi terveysliikuntaa ja pyrkiä aktiivisesti alentamaan kolesteroliaan tai ylipainoaan. Arviointi suoritetaan työntekijän ja esimiehen keskustelussa, jossa luotetaan työntekijän omaan ilmoitukseen asiassa.

Työpaikalla järjestetään liikuntatapahtumia ja työntekijöiden liikuntaa ja virkistäytymistä tuetaan liikunta- ja kulttuuriseteleillä. Työsuojelutoiminnan aloitteesta on ryhdytty palkitsemaan tupakoimattomia ylimääräisillä liikunta- ja kulttuuriseteleillä.

Osaamisen ja tiedon jakaminen systemaattisesti

Työntekijöiden oikeus ammatilliseen täydennyskoulutukseen on määritelty henkilöstöpoliittisessa ohjelmassa.

Ensikodissa panostetaan mentorointiin sillä ajatuksella, että ”jokaisella on annettavaa ja vastaanotettavaa”. Nuorten ja kokeneiden työntekijöiden yhteistyö nähdään voimavarana. Mentorointiin panostavia työntekijöitä palkitaan ylimääräisillä liikunta- ja kulttuuriseteleillä.

Osaamisen jakaminen edellyttää edelleen vastuiden määrittelyä sekä mentoroinnin koordinoitua ja kehittämistä. Kehittämisen alla on myös vakinaisten työntekijöiden, keikkalaisten ja opiskelijoiden osaamisen jakaminen.

Esimiesten valmennus ja johtamisen kehittäminen

Esimiehiä valmennetaan ikäjohtamiseen ja kehityskeskustelujen käymiseen. Kehityskeskusteluja on kehitetty myös järjestämällä koko henkilöstölle koulutusta, minkä lisäksi Ensikodin kaikissa eri toimipisteissä on käytössä yhteinen kehityskeskustelurunko ja lomakkeisto.

Kokemukset ikäohjelmasta

Tähän saakka suurin osa ohjelmaan oikeutetuista on liittynyt siihen, joten tavoite ohjelman kattavuudesta on saavutettu hyvin. Suurella osalla on myös tapahtunut sellaisia elämän ja toiminnan muutoksia, jotka tukevat työkykyä ja jopa sen paranemista. Tämän perusteella uskalletaan arvioida, että eläkkeelle siirtymisen paineet vähenevät työyhteisöissä ja sekä halu että valmiudet jatkaa työssä vahvistuvat.

Työnantaja on selvittänyt myös työntekijöiden kokemuksia ikäohjelmasta. Lähes kaikki ovat olleet tyytyväisiä ja moni on kertonut, että piileviin terveysriskeihin on päästy kiinni ohjelman puitteissa. Myös jo olemassa oleviin terveydellisiin oireisiin on voitu tarttua. Yksilöllinen ohjaus on lisännyt motivaatiota liikkumiseen ja itsestä huolehtimiseen.

Toimintamallit työturvallisuuden uhkatilanteita varten

Arjen työn häiriötön sujuminen vaikuttaa työkykyyn ja työuran pituuteen. Erilaiset ei-toivotut tilanteet työelämässä heikentävät työntekijän työkykyä. Pitkään jatkunut työpaikkahäirintä aiheuttaa poissaoloja ja voi johtaa työkyvyttömyyteen pitkäksi aikaa. Asiakkaiden taholta tullut väkivalta ja muut mahdolliset uhka- ja vaaratilanteiden kokemukset työssä vaikuttavat myös työntekijän työkykyyn. Tällaisiin tilanteisiin voidaan vaikuttaa ennaltaehkäisevästi ja tehdä toimintaohje.

Helsingin Diakonissalaitoksen Säätiön lapsi- ja perhetyö: Kriisitilanteiden jälkikäsittely

Helsingin Diakonissalaitoksen lapsi- ja perhetyössä henkisen työkyvyn edistämiseksi on erilaisten kriisitilanteiden jälkikäsittelyä varten ryhmäkeskustelu tapahtuneesta (debriefing). Jälkipuinti on tarkoitettu kaikille työntekijöille, jotka ovat kriittisen tilanteen vaikutuspiirissä. Vetäjinä toimivat työterveyshuollon ja kriisityön ammattilainen. Myös työnohjaus on käytössä.

Työnantaja on todennut työntekijöiden työkyvyn säilyvän paremmin kriisitilanteiden jälkikäsittelyn avulla. Esimerkiksi sairauspoissaolojen määrän on todettu vähenevän perusteellisen jälkikäsittelyn ansiosta.

Työntekijät sanovat, että kriisitilanteiden käsittely työpaikalla vähentää henkistä kuormittavuutta. Tilanteen käsittely kotona ja vapaa-ajalla vähenee ja tämä vaikuttaa huomattavasti jaksamiseen. Kokemuksen mukaan nuoret työntekijät, joilla on ollut mahdollisuus heti työuransa alussa käsitellä kriisitilanteita, kuormittuvat vähemmän kuin vanhemmat työntekijät, joilla ei tätä mahdollisuutta työuransa alussa ole ollut.

Pelastakaa Lapset ry: Toimintaohje työpaikkahäirinnän varalle

Pelastakaa Lapset ry:ssä on toimintaohje työpaikkahäirinnän varalle. Siinä on kuvattu häirinnän ilmenemismuotoja, jotta henkilöstö ja työnantajan edustajat pystyvät tunnistamaan työpaikkahäirinnän. Ohjeeseen on kirjattu toimintaohjeet esimiehille ja työntekijöille sekä kuvattu selvittelyn eri vaiheet: puheeksi ottaminen, huomautus, ratkaisun etsintä, toteutus, seuranta, toimenpiteet ellei työrauhaa saavuteta tai jos toimenpiteet eivät tuota tulosta. Näiden lisäksi ohje sisältää häirintää koskevaa lainsäädäntöä ja työnantajan sekä työntekijän velvollisuudet.

Työnantajan mukaan häirinnästä aiheutuvat kokemukset ja tilanteet ovat vaikeita niin työntekijälle itselleen kuin organisaatiollekin. Selkeä toimintamalli häirinnän varalle edistää avoimuutta ja auttaa vaikeaa asian asianmukaisessa käsittelyssä.

Työntekijät kokevat toimintamallin antavan työyhteisölle viestin siitä, että häirintään suhtaudutaan vakavasti ja sitä ei hyväksytä. Mahdollisten häirintätapausten käsittelyssä mallin uskotaan lisäävän edellytyksiä yhdenmukaiselle ja tasa-arvoiselle asioiden käsittelylle.

Pelastakaa Lapset ry: Toimintasuunnitelma uhka- ja vaaratilanteisiin

Pelastakaa Lapset ry:ssä on asiakkaiden taholta tulevan fyysisen väkivallan varalta oma toimintamalli. Keskeistä on työpaikkaväkivallan ennakointi ja ehkäisy. Toimintasuunnitelmassa on selkeytetty vastuutahot ja huomioitu sekä rakenteelliset että tekniset ratkaisut. Henkilöstölle järjestetään aiheesta perehdytystä ja

koulutusta. Toimintasuunnitelmassa on ohjeita väkivaltilanteeseen sekä raportointiin ja jälkikäsittelyyn. Toimintasuunnitelma sisältää myös muita uhka- ja vaaratilanteita kuten tulipalo, pommiuhka, ryöstö jne.

Työnantaja toteaa fyysisten vaara- ja uhkatilanteiden olevan sosiaalialan työssä todennäköisin uhka työntekijän turvallisuudelle ja terveydelle. Tästä syystä nähdään erittäin tärkeäksi kartoittaa ja ohjeistaa tilanteet mahdollisimman hyvin. Raportoinnin kynnyistä pyritään pitämään matalana ja näin edistetään turvallisuutta ja työntekijälle usein psyykkisesti vaikeiden tilanteiden hoitamista.

Työntekijät kokevat, että vaara- ja uhkatilanteiden tunnistaminen ja riskien arviointi luo edellytyksiä mahdollisimman turvattuun työn tekemiseen. Vaaratekijöiden tiedostaminen etukäteen ja valmiit toimintamallit ovat auttaneet vaaratilanteiden sattuesssa ja minimoineet vahinkoja. Etukäteisarvioinnilla on myös pystytty suunnittelemaan erilaisia turvavälineitä kuten esim. hälytyslaitteet. Vaaratilanteista raportointi on auttanut kehittämään turvallisuutta ja raporttien kautta on voitu varmistaa, että uhkatilanteiden kohteeksi joutuneet henkilöt ovat saaneet riittävän tuen tapahtumista selviytymiseen. Työntekijät muistuttavat, että annettuja turvallisuusohjeita tulee myös noudattaa.

14. LISÄTIETOA AIHEESTA

Oppaita ja julkaisuja

Työhyvinvointia hyvinvointityöhön; Yksityisen sosiaalipalvelualan työehtosopimuksen allekirjoittajajärjestöt; 2011

Terveet ja tulokselliset työajat; Yksityisen sosiaalipalvelualan työehtosopimuksen allekirjoittajajärjestöt; 2007

Työturvallisuuskeskuksen julkaisuja www.ttk.fi

Työhyvinvointi muutostilanteissa; Päivi Rauramo; 2013

Työhyvinvoinnin portaat – Viisi vaikuttavaa askelta; Päivi Rauramo; 2008

Psykososiaalinen kuormitus ja hallinta työssä; Päivi Ojanen, Juhani Tarkkonen; 2012

Työkyvyn hallinta, seuranta ja varhainen tuki; Leena Mattila, Päivi Rauramo; 2015

Aktiivinen tuki yhteistoiminnan työkaluna; Marjatta Komulainen; 2011

Sosiaalialan työsuojelu- ja kehittämisopas; toim. Leena Seretin; 2004; opasta ollaan uusimassa

Linkkejä

www.sykettatyohon.fi

Työturvallisuuskeskuksen ylläpitämä palvelu tukee työhyvinvoinnin johtamista, kehittämistä ja työpaikan sisäistä yhteistyötä

<http://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/tyokaariarvion-kysymykset/Tyokaariarvio.pdf>

Työkaariarvio

<http://www.ttl.fi/fi/tyoura/Sivut/default.aspx>

Työterveyslaitos, Työura-sivut

http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyolama/Sivut/default.aspx

Työterveyslaitos, Muuttuva työelämä –sivut

http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/Sivut/default.aspx

Työterveyslaitos, Työyhteisö ja esimiestyö

<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoaika/sivut/default.aspx>

Työhyvinvointi, työaika

<https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-kilpailukyky-eri-ikaisten-johtamisella.pdf>

Kilpailukykyä eri-ikäisten johtamisella

<http://www.slideshare.net/Johtamisverkosto/tyourien-pidentamisenkeinotjamahdollisuudettyopaikoilla-leppanen?related=3>

Työurien pidentämisen mahdollisuudet ja keinot työpaikoilla/TTL

<http://sykettatyohon.fi/fi/arjessa-askarruttaa#faq-tyontekijan-tyokyky-on-alentunut-mita-velvoitteita-tyonantajalla-on>

Mikä arjessa askarruttaa?