

Työkyvyn tukemisen toimintamalli

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ja matkailun ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Kansainvälinen kauppa
Opinnäytetyö
Kevät 2018
Nona Panigrahi

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

PANIGRAHI; NONA: Työkyvyn tukemisen toimintamalli

Kansainvälisen kaupan opinnäytetyö,

50 sivua, 6 liitesivua

Kevät 2018

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyö käsitteli työkyvyn tukemista. Sen tarkoituksena oli kehittää kohdeyrityksen aiempaa työkyvyn tukemisen toimintamallia. Mallissa kuvattiin työkyvyn tukemisen prosessi kohdeyrityksessä. Toimintamallin tavoitteena oli uudistaa ja helpottaa työkyvyn tukemisen prosessia sekä jo olemassa olevia käytäntöjä kohdeyrityksessä.

Opinnäytetyö oli toiminnallinen opinnäytetyö. Toiminnallisessa osuudessa luotiin työkyvyn tukemisen toimintamalli. Työ sisälsi myös kvalitatiivisen tutkimuksen, joka toteutettiin haastattelututkimuksena. Haastattelut tehtiin syksyllä 2017. Työn aihe oli lähtöisin kohdeyritykseltä ja heidän tarpeestaan parantaa työkyvyn tukemisen prosessia. Tietolähteinä käytettiin kirjallista materiaalia, tieteellisiä tutkimuksia sekä haastatteluita.

Työn teoreettinen viitekehys koostui työkyvystä sekä työkyvyn tukemisesta. Toiminnalliseen osuuteen sisältyi toimintamallin tekemisen prosessin kuvaus, haastattelututkimus sekä itse toimintamalli.

Toimintamalli sisälsi tärkeimmät tekijät siihen, kuinka työkykyä tulee tukea kohdeyrityksessä. Siinä kuvattiin työkyvyn tukemisen prosessia ja selitettiin kuinka ja milloin yrityksen tulisi puuttua työkyvyn tukemiseen. Haastattelututkimuksen tulokset näyttivät, että toimintamalli ja tieto prosessin kulusta ovat tarpeellisia yrityksessä. Työkyvyn tukemisen kehitysehdotuksiksi tulivat virike- ja liikuntaselien käyttöönotto sekä toisen kehityskeskustelun lisääminen työntekijän ja esimiehen välille.

Asiasanat: Työkyky, työkyvyn tukeminen, toimintamalli, työkykyjohtaminen, työterveyshuolto

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in International Trade

PANIGRAHI, NONA:

Model for Supporting Work Ability

Bachelor's Thesis in International Trade

50 pages, 6 pages of
appendices

Spring 2018

ABSTRACT

The thesis deals with supporting work ability at the workplace. The purpose of the thesis was to update and improve the existing model for work ability support at the case company. The process of the support was described in the model. The objective was to help the employer support the employees' work ability and facilitate the process.

The thesis was a functional thesis. In the functional part the model for supporting work ability was created. The thesis also includes a qualitative study which is carried out as an interview study. The interviews were held in autumn 2017. The subject was commissioned by the case company, because of a need and a desire to focus and improve the process of supporting work ability. Sources include literature, publications and interviews related to the topic.

The theoretical background of the study includes the concept of work ability and the support of the work ability. In the functional part was the process of making the model, interview study and the model itself. The model consists of the most important factors of how to support work ability. It explains the process of how and when the company should intervene in the support of work ability.

The interview study results show that the model and the knowledge of the process are needed in the company. To improve the process of supporting the work ability the interviewees suggested the introduction of sports vouchers and adding one or more development discussions per year.

Key words: work ability, model for supporting work ability, management of work ability, occupational health service

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Työn tausta	1
1.2	Työn tavoite, tutkimuskysymykset ja työn rajaus	2
1.3	Rakenne	3
1.4	Katsaus aiempiin tutkimuksiin	5
2	TYÖKYKY	9
2.1	Työkyky käsitteenä	9
2.2	Työkykytalo	10
2.3	Työkyvyn arviointi	12
2.4	Työntekijän omat keinot työkyvyn ylläpitämiseen	13
2.5	Työnantajan kustannusvastuu työkyvyttömyyseläkkeistä	15
3	TYÖKYVYN TUKI	17
3.1	Työkyvyn tukeminen ja käytännöt	17
3.2	Vaihtoehtoja työkyvyn tukemiseksi	20
3.3	Lainsäädäntö ja työterveyshuolto	23
3.4	Työkyvyn tukemisen toimintamalli	24
3.5	Työkykyjohtaminen	25
4	TOIMINNALLINEN PROSESSI	28
4.1	Tavoite, tarkoitus ja menetelmät	28
4.2	Toimintamalli	29
4.3	Haastattelututkimus	31
5	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	36
5.1	Työprosessin analysointi ja tutkimuksen luotettavuuden arviointi	36
5.2	Haastattelututkimuksen tulosten pohdinta ja analyysi	38
5.3	Johtopäätökset ja jatkotutkimuskysymykset	39
6	YHTEENVETO	44
	LÄHTEET	45
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

1.1 Työn tausta

Työkyky on monen tekijän summa. Se perustuu fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen toimintakykyyn. Toimintakykyyn liittyvät työhön kohdistuvat asenteet ja ammattitaito. Työkyky tarkoittaa työntekijän toimintaedellytysten ja työn vaatimusten välistä vastaavuutta. (TELA 2017a; Ilmarinen 1995, 31.) Työkyvyn tukemisen käytännöt sovitaan yrityksen sisällä, ja näistä tehdään kirjallinen työkyvyn tukemisen malli. Työnantaja seuraa, miten työkyvyn tukeminen toteutuu työpaikalla ja millaisia vaikutuksia sillä on. (Österbacka 2017.) Työntekijän työkykyä tulee seurata ja arvioida koko työuran ajan. Arvioiminen alkaa jo rekrytointiprosessista ja jatkuu systemaattisesti työn päättymiseen asti. (Koskinen 2006.)

Hyvinvoiva henkilöstö tekee parempaa tulosta. Hyvä henkilöstökokemus tuottaa parempaa asiakaskokemusta, ja tyytyväiset asiakkaat puolestaan saavat liiketoiminnan kasvuun. (Ilmarinen 2018a.) Kuitenkin vuonna 2017 työeläkejärjestelmästä työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyi 18 600 henkilöä. 145 000 henkilöä sai työkyvyttömyyseläkettä vuoden 2017 lopussa. Tuki- ja liikuntaeläinsairaudet sekä mielenterveyden ja käyttäytymisen häiriöt ovat työkyvyttömyyseläkkeen yleisimmät syyt. Työkyvyttömyyseläkkeelle mielenterveyssyistä siirrytään keskimäärin nuorempana kuin tuki- ja liikuntaeläinsairauksien perusteella. (Eläketurvakeskus 2018.)

Helsingin Sanomissa julkaistiin maaliskuussa 2018 työterveyshuollon erikoislääkäri Anita Riipisen kirjoittama artikkeli, jossa käsiteltiin masentuneiden ihmisten sairauslomia ja työkyvyttömyyttä. Riipinen uskoo, että lieviin ja keskivaikeisiin masennuksiin auttaisi paremmin työssä jatkaminen esimerkiksi räätälöidyillä työtehtävillä, kuin pitkä sairausloma. (Riipinen 2018.)

”Säännöllisen päivärytmin merkitys jaksamisen tukena on huomattava: nuku riittävästi, käy töissä, vietä aikaa läheisten

kanssa ja tee jotain mielekästä vapaa-ajallasi. Työ voi tukea tällaista rytmiä, jolloin kuntoutuminen tehostuu.” (Riipinen 2018.)

Riipisen (2018) mukaan masentuneen työntekijän sairausloma kannattaisi pitää mahdollisimman lyhyenä. Tämä auttaisi työelämään palaamisessa ja ehkäisisi sairauslomien pitkittymistä. Myös työ itsessään voi tukea kuntoutusta ja paranemista.

1.2 Työn tavoite, tutkimuskysymykset ja työn rajaus

Opinnäytetyön tarkoitus on kehittää ja päivittää kohdeyrityksen työkyvyn tukemisen toimintamallia. Toimintamallissa kuvataan työkyvyn tukemisen prosessi ja selitetään miksi työkyvyn tukemiseen tulee panostaa. Uuden mallin tavoitteena on parantaa tukemisprosessia ja helpottaa jo olemassa olevia käytäntöjä. Kohdeyrityksessä oli toimintamalli entuudestaan, mutta se oli suppea eikä suurin osa esimiehistä ollut tietoisia sen olemassa olosta. Opinnäytetyön aihe on työelämälähtöinen ja se pohjautuu kohdeyrityksen työkyvyn tukemisen prosessin mallintamisen tarpeeseen.

Kohdeyritys on hoitoalan yritys, ja he ovat pyytäneet työkyvyn tukemisen toimintamallin tekemistä. Kohdeyritys on prosessin aikana myös osallistunut toimintamallin tekoon kertomalla toiveistaan ja tarpeistaan.

Opinnäytetyössä on käytetty kvalitatiivista tutkimusta selvittämään kohdeyrityksen työyhteisön tarpeita ja aiempaa tietämystä työkyvyn tukemisesta.

Tutkimuksen teemoiksi ja kysymyksiksi muodostuivat:

- Mitä on hyvä työkyvyn tukeminen?
 - o Mitä on työkyvyn tukeminen?
 - o Miksi työkyvyn tukeminen on tärkeää?

- Millainen on hyvä ja johdonmukainen työkyvyn tukemisen toimintamalli?

- Millaisia asioita hyvän työkyvyn tukemisen toimintamallin tulisi sisältää?
- Millainen on hyvä työkyvyn tukemisen toimintamalli?
- Mitä hyvässä työkyvyn tukemisen mallissa tulee ottaa huomioon?

Työkyky-aiheeseen liittyen löytyy paljon tietoa. Opinnäytetyö täytyy kuitenkin rajata, jottei tietoa tule liikaa eikä aiheen käsittely laajene yli alkuperäisen tarkoituksen. Työ on tehty siitä näkökulmasta, että sen toimeksiantaja on kohdeyritys, joka haluaa parantaa omia työkyvyn tukemisen prosessejaan. Tämän vuoksi opinnäytetyössä ei keskitytä erityisesti esimerkiksi yksilön omaan vastuuseen työkyvyn ylläpitämisessä, kuten muun muassa elintapojen vaikutuksesta työkykyyn, vaikka se onkin erityisen tärkeässä osassa hyvän työkyvyn ylläpitämistä.

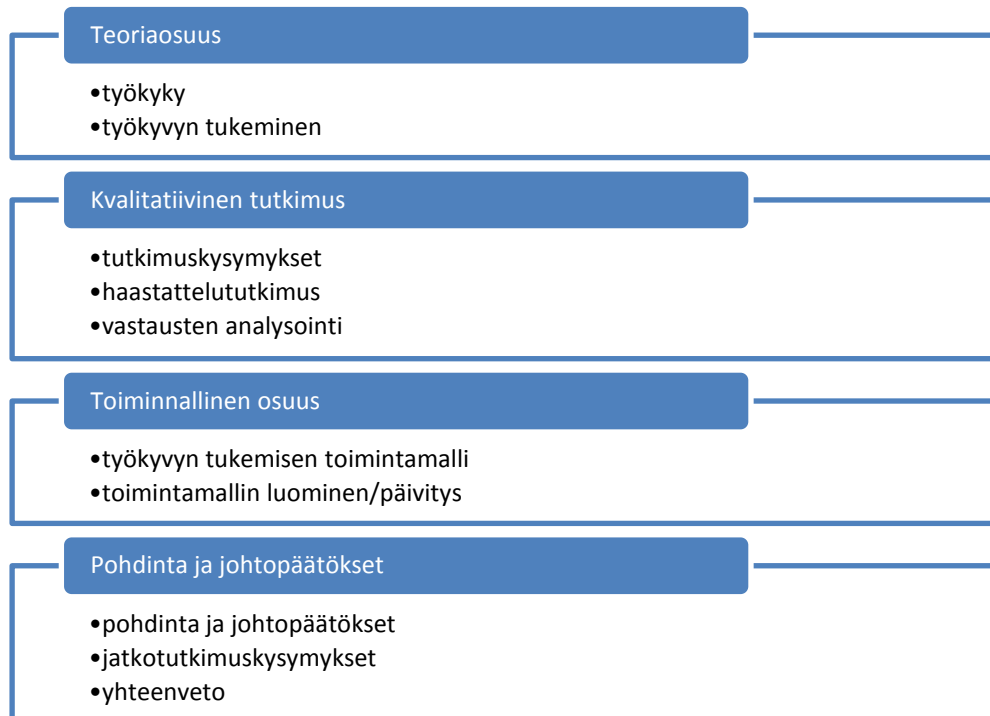
Työ suuntautuu kohdeyrityksen nykyisiin ja tuleviin toimintatapoihin, ja aihetta on käsitelty kohdeyrityksen resurssien mukaisesti. Työn tuotos, työkyvyn tukemisen toimintamalli, on suunniteltu kohdeyrityksen tarpeisiin sopivaksi, joten se ei juuri sisällä hyvän työkyvyn ylläpitämistä ja parantamista työntekijän näkökulmasta.

1.3 Rakenne

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä. Työhön sisältyy myös kvalitatiivinen tutkimus, jonka tarkoituksena oli kartoittaa millaisia tarpeita kohdeyrityksen työyhteisössä on työkyvyn tukemisen toimintamallille, ja mitkä tekijät he kokevat tärkeäksi työkyvyn tukemisessa. Tarkoitus oli kehittää aikaisempaa työkyvyn tukemisen toimintamallia ja selkeyttää työkyvyn tukemisen prosesseja kohdeyrityksessä. Aiemmin käytössä ollut toimintamalli oli suppea eikä siinä käsitelty tarpeeksi tarvittavia ja haluttuja asioita. Uudessa toimintamallissa on tarkoitus korostaa kuinka kohdeyritys pitää työkyvyn

tukemista tärkeänä ja kuinka siihen puuttumisen tulisi olla aktiivista ja ennaltaehkäisevää.

Työ on jaettu teoriaosuuteen sekä toiminnalliseen osuuteen, joka sisältää kvalitatiivisen haastattelututkimuksen. Teoriaosuudessa käsitellään ensin työkyvyn käsitettä. Siinä määritellään mitä työkyvyn tukeminen on ja mitä se tarkoittaa kohdeyrityksessä. Teoriaosuudessa käsitellään myös työkyvyn tukemisen keinoja sekä kohdeyrityksen nykyisiä toimintatapoja. Haastattelututkimus suoritetaan henkilökohtaisina teemahaastatteluina, tarkoituksena kartoittaa työkyvyn tukemisen tarpeita ja tavoitteita toimintamallin kehittämistä varten. Toiminnallisessa osuudessa rakennetaan kohdeyrityksen työkyvyn tukemisen toimintamalli. Toimintamallin taustana on käytetty sekä teoretietoa että kohdeyrityksen jo entuudestaan määritettyjä toimintatapoja. Kuviossa 1 on kuvattu opinnäytetyön perusrakenne.



KUVIO 1. Opinnäytetyön perusrakenne.

1.4 Katsaus aiempiin tutkimuksiin

Työterveyslaitos on tehnyt tutkimuksen työkykyjohtamisesta. Tutkimus on tapaustutkimus käytännön johtamismenettelyistä ja taloudellisesta vaikuttavuudesta kunnallisessa liikelaitoksessa. Vaikka opinnäytetyö käsittelee yksityistä työnantajaa, on tutkimus sovellettavissa siihen. Tutkimuksessa tarkasteltiin Kunta -10 –tutkimuksen tuloksia henkilöstön arvioinnista omasta tilanteestaan. Tutkimuksessa kävi ilmi, että työkyvyn tukemisen taloudelliseen kannattavuuteen vaikuttaa paljon eri tekijöitä. Eläkemaksujen takautuvasta laskentatavasta ja muista seikoista johtuen hyötyjen toteutumiseen työnantajalle tulee viive. Tämän vuoksi toimintaan täytyy sitoutua kärsivällisesti. (Juvonen-Posti, Joensuu, Reiman, Heusala, Takala & Ahonen 2014, 45-46 , 52-53.)

Tutkimuksessa kävi ilmi myös työkyvyn vaikutus työhön liittyviin tekijöihin. Työntekijöiden omat arviot työhön vaikuttavista tekijöistä olivat alhaisemmalla tasolla heillä, joilla työkyky oli heikentynyt. Työpaineet ja työn hallinta pysyivät suurin piirtein samalla tasolla koko yrityksessä, myös heikentyneen työkyvyn omaavilla työntekijöillä. Työajan hallinta oli heikentynyt ja työn epävarmuus lisääntynyt kummassakin ryhmässä. Yrityksen toimintaa edisti tapa muokata työtä työkyvyn muuttuessa. Työn muokkaaminen on haastavaa, ja yhden henkilön työnkuvaa muutettaessa myös muiden työ muuttuu. Osa työntekijöistä koki, ettei työhön palatessa työn vaatavuutta oltu kevennetty tarpeeksi. (Juvonen-Posti ym. 2014, 45-46, 52-53.)

Toinen tutkimus käsittelee yhteistyötä työterveyshuollon ja työntekijöiden välillä. Tutkimuksessa selvitettiin tärkeimmät ominaisuudet, jotka liittyvät hyvään yhteistyöhön. Tuloksiin löydettiin kolme isompaa teemaa, jotka olivat aika-, tila- ja sopimusvaatimukset. Joustavat ja yrityksen tarpeisiin räätälöidyt työterveyshuollon palvelut, maantieteellinen etäisyys palveluiden piiriin sekä pitkäaikaiset sopimukset olivat ominaisuuksia, joita näytettiin arvostettavan. (Halonen, Atkins, Hakulinen, Pesonen & Uitti 2017.)

Kolmannen tutkimuksen tavoitteena oli arvioida ovatko itse koetut tekijät työssä liitoksissa itse ilmoitettuun työkykyyn nuorilla työntekijöillä. Nuorten hyvä työkyky on tärkeää, mutta heidän tietämyksensä työtilanteista, jotka vaikuttavat työkykyyn, on huonoa. Tutkimuksen otanta oli 1311 21-25 -vuotiasta ruotsalaista työntekijää. Tutkimuksessa käytettiin yhden vuoden seuranta, jonka jälkeen osallistujat täyttivät kyselyn fyysisistä ja psykososiaalisista tekijöistä sekä nykyisestä työkyvystä. (Boström, Sluiter & Hagberg 2012.)

Naistyöntekijöillä löydettiin yhteys parantuneen työkyvyn ja kasvaneen työpaikan sosiaalisen tuen välillä. Molemmilla sukupuolilla tärkeimmät tekijät heikentyneeseen työkykyyn vaikuttivat olevan heikentynyt työn hallittavuus sekä kasvanut negatiivinen työn vaatimusten vaikutus yksityiselämään. Kasvanut sosiaalinen tuki töissä, kasvanut työn hallinta ja alentunut negatiivinen vaikutus työn vaatimuksista vaikuttivat myös olevan pääominaisuudet liittyen parantuneeseen työkykyyn (Boström ym. 2012.)

Neljännän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella liikunta-aktiivisuuden muutosten yhteyttä tulevaan toimintakykyyn, sairauspoissaoloihin sekä työkyvyttömyyseläkkeisiin. Liikunta-aktiivisuuden muutosten ja työ- ja toimintakyvyn fyysisten ja psyykkisten osa-alueiden väliset yhteydet voivat olla erilaisia, jonka vuoksi fyysistä ja psyykkistä toimintakykyä tarkasteltiin erikseen tuki- ja liikuntaelinsyihin ja mielenterveyssyihin liittyvien sairauspoissaolojen kanssa. Tutkimuksessa tarkasteltiin myös liikunta-aktiivisuuden muuttumista vanhuuseläkkeelle siirtymisen jälkeen. (Holstila 2017, 7, 26.)

Tutkimuksessa saatiin selville, että lisääntynyt liikunta sai aikaan parempaa fyysistä toimintakykyä tulevaisuudessa. Yhteys liikunnan muutoksessa ja psyykkisessä toimintakyvyssä oli vähäisempää. Lisääntynyt liikunta vaikutti pienempään sairauspoissaolojen riskiin. Liikunnan lisäämisellä rasittavaan liikuntaan oli vaikutusta pienempään työkyvyttömyyseläkkeiden riskiin. Vastaavasti liikunnan vähentäminen vaikutti suurempaan työkyvyttömyysriskiin. Liikunta-aktiivisuus lisääntyi

yleisesti eläkkeelle siirtymisen jälkeen, mutta se kesti vain lyhyen aikaa. (Holstila 2017, 21-23, 52.)

Tulosten perusteella työpaikalla olisi syytä kannustaa työntekijöitä liikkumaan enemmän. Terveitä työntekijöitä tulisi kannustaa rasittavamman liikunnan harrastamiseen ja vanhuuseläkkeelle siirtyviä on hyvä kannustaa liikunta-aktiivisuuden edistämiseen. Eläköitymisen jälkeinen liikunta-aktiivisuus on tärkeää, jotta mahdolliset tapahtuneet positiiviset muutokset säilyvät mahdollisimman pitkään. (Holstila 2017, 60.)

Viides tutkimus perustuu vuosina 2000-2001 kerättyyn Terveys 2000 – tutkimuksen aineistoon. Kansanterveyslaitos on koordinoanut tutkimuksen ja se toteutettiin kotihaastatteluina, kyselylomakkeilla sekä terveystarkastuksina. Tutkimuksen tavoitteena oli saada ajankohtaisia tietoja työ- ja toimintakyvystä sekä yleisimmistä kansansairauksista ja niiden syistä. (Gould, Koskinen, Seitsamo, Tuomi, Polvinen & Sainio 2006, 35, 37.)

Tutkimuksen mukaan nuorten työntekijöiden työkyky on yleisesti ottaen hyvä. Suurimpina riskeinä nuorten työkyvyn heikkenemiseen ovat matala peruskoulutus ja työttömyys. Huolenpito omasta terveydestään ja toimintakyvystään on erityisen tärkeää jo nuorilla työntekijöillä. (Seitsamo, Tuomi & Ilmarinen 2006, 253-254.) Miesten ja naisten työkyvyn kokemukset olivat keskenään suunnilleen yhtä hyvät, sukupuolella ei ollut juurikaan merkitystä tässä myöskään ikäryhmittäin tarkasteltaessa. Tutkimuksen mukaan työkyky koetaan huonommaksi ikääntyessä. 30-34-vuotiaista 5 % arvioi työkykynsä rajoittuneeksi, kun taas 60-64-vuotiaista yli 50 % koki työkykynsä heikentyneen. (Gould & Polvinen 2006, 58, 61-62.)

Kuten tutkimuksissa todetaan, työntekijöiden hyvän työkyvyn ylläpitäminen on tärkeää. Tässä opinnäytetyössä arvioidaan, miten työkykyä voidaan tukea ja ylläpitää ja selitetään miksi se on tärkeää. Opinnäytetyöhön on kerätty teorian pohjalta tärkeimmät toimintatavat työkyvyn tukemiseksi. Opinnäytetyön tarkoitus on tuoda lisäarvoa kohdeyritykselle eikä niinkään

kerätä yleistä tietoa. Mahdollisesti työ on kuitenkin sovellettavissa muihin vastaavanlaisiin yrityksiin.

2 TYÖKYKY

2.1 Työkyky käsitteenä

Työkyky perustuu ihmisen voimavarojen ja työn väliseen yhteensopivuuteen ja tasapainoon (Pehkonen 2018). Työkyky-käsite pohjautuu usein yksilön työkyvyttömyyden perusteiden arvioimiseen. Esimerkiksi ammatillinen työkyvyttömyys tarkoittaa sairautta, vikaa tai vammaa, joka estää työnteon entisessä tai sitä vastaavassa työssä. Työkyvyttömyys ei johdu kuitenkaan ainoastaan sairaudesta. Nykyään työkyvyn ajatellaan perustuvan fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen toimintakykyyn, johon liittyvät työhön kohdistuvat asenteet, ammattitaito ja arvot, sekä työn sisällön ja työolojen vaatimukset. (Ilmarinen 1995, 31; Loppela 2004, 42; TELA 2017a.) Toimintakyvyllä tarkoitetaan yksilön fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia edellytyksiä selviytyä elämän jokapäiväisistä toiminnoista. Toimintakyvyn ongelmista puhuttaessa tarkoitetaan kehon rakenteiden ja toimintojen vajavuuksia tai suoritus- tai osallistumisrajoitteita. (Sainio, Koskinen, Martelin & Gould 2006, 135; Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2016.)

län myötä fyysiset voimavarat voivat heiketä, mutta se ei aina tarkoita sitä, että myös työkyky heikkenisi. Oma osaaminen ja ammattitaidon kehittyminen vahvistavat työkykyä, kuten myös mielekäs ja sopivasti haasteellinen työ. Fyysisestä toimintakyvystä huolimatta työkyky voi heiketä jos työ on pakonomaista eikä omien odotusten mukaista. Työkykyyn vaikuttavat muun muassa työolot, työn sisältö, työn organisointi sekä koko työyhteisö ja toimintatavat. (Loppela 2004, 42; TELA 2017a.) Työkykyä tulee tarkastella laajasta näkökulmasta, jossa terveys, työ, työympäristö sekä elintavat vaikuttavat ikääntymisen ohella suoriutumiseen työelämässä. (Ilmarinen 1995, 31.)

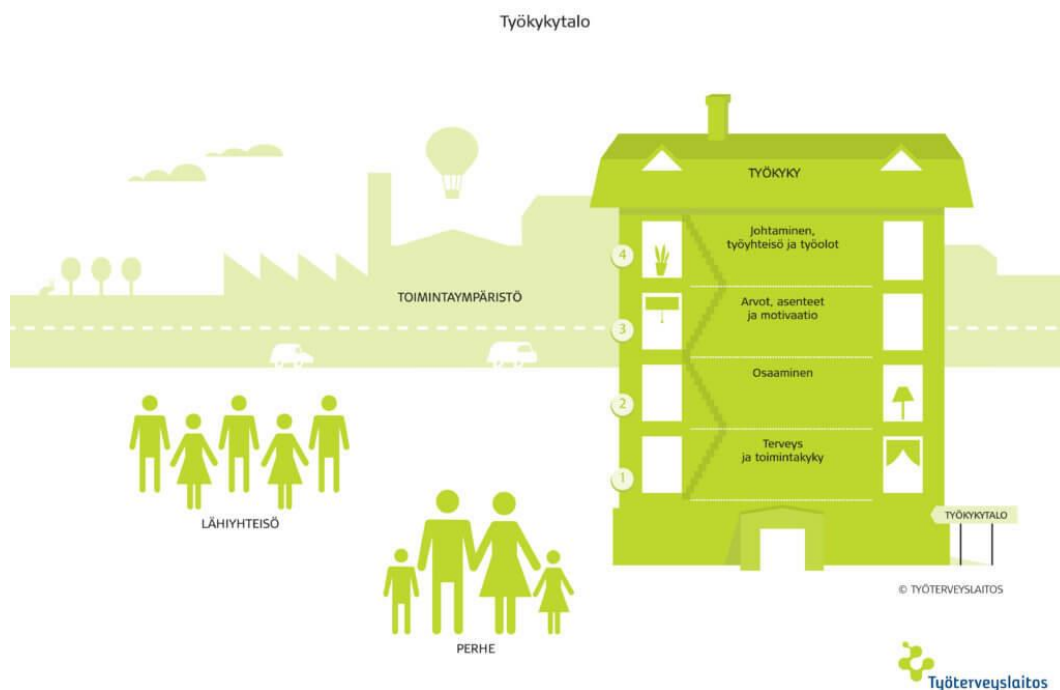
Työterveyshuollon tehtävänä on arvioida ja seurata työntekijöiden työkykyä esimerkiksi työterveystarkastusten yhteydessä. He arvioivat työntekijän työkykyisyyttä suhteessa työn vaatimuksiin. (STM 2011, 12.) Lääkäri tekee vastaanotollaan arvion työntekijän työkyvystä omien

havaintojensa ja tutkimusten perusteella. Työkyvyllä tarkoitetaan eri asioita eri asiayhteyksissä; väestötutkimuksissa sillä tarkoitetaan työkyvyn kokemusta yksilön näkökulmasta, vakuutuslääketieteessä työkyvyttömyyttä suhteessa työn vaatimukseen, ja työterveyshuollossa sillä tarkoitetaan laajaa kokonaisuutta, jossa yksilön ominaisuudet ovat ainoastaan osa työkykyä. Nykyään sairaudet voivat pitkittyä ja tulla monimuotoisiksi, minkä vuoksi työkykyä ei voida arvioida vain diagnoosin pohjalta. Diagnoosin sijaan sitä tulisi arvioida toimintakyvyn perusteella. Työkyky-käsitteen epäselvyydet vaikuttavat työkyvyn arviointiin. (Kerätär, Taanila, Härkäpää & Ala-Mursula 2014). Työn vaatimusten kasvun ja ihmisen toimintakyvyn muutosten yhteensovittaminen on suuri ongelma työkyvyn ennenaikaisessa heikkenemisessä. Iän karttuessa fyysinen työkuorma ei yleensä muutu, vaikka työntekijän fyysiset ominaisuudet voivat heikentyä. (Ilmarinen 1995, 34.)

Yhteiskunnan kehittyessä myös työkyvyn käsite on muuttunut. Kun aikaisemmin määritelmä painottui lääketieteelliseen näkökulmaan, nykyään sitä tarkastellaan enemmän työn vaatimusten ja yksilön voimavarojen tasapainona. Työkyky-käsitteen määrittelemisen tekee hankalaksi se, että työkyky kytkeytyy niin moniin työelämään liittyviin tekijöihin eikä se ei sijoitu millekään yksittäiselle tieteenalalle. (Ilmarinen, Gould, Järvikoski & Järvisalo 2006, 17-19.)

2.2 Työkykytalo

Työkykyä voidaan kuvata talon muodossa kuvaten työkykyyn ja työhyvinvointiin vaikuttavat keskeiset tekijät. Työkykytalossa (KUVA 1) on neljä kerrosta, jotka ovat terveys ja toimintakyky, osaaminen, arvot ja asenteet sekä työ. Alimmat kolme kerrosta kuvaavat työntekijän voimavaroja. Ylin kerros kokoaa työhön liittyvät asiat yhteen. Työkyvyllä tarkoitetaan työntekijän ja työn voimavarojen suhdetta, jossa tavoitteena on mahdollisimman hyvä vastaavuus ja tasapaino. Työkykytalon kaikkia kerroksia tulee kehittää jatkuvasti työelämässä, jotta talo pysyisi pystyssä. (Pehkonen 2018.)



KUVA 1. Työkykytalo. (Työterveyslaitos 2017b)

Ensimmäisessä kerroksessa ovat terveys ja toimintakyky. Fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky sekä terveys muodostavat työkyvyn perustan. Toisessa kerroksessa on osaaminen, joka perustuu peruskoulutukseen, ammatilliseen tietoon sekä taitoon. Omaan osaamistaan tulee päivittää jatkuvasti ja uuden oppiminen on tärkeää. Kolmas kerros koostuu arvoista, asenteista ja motivaatiosta. Työ- ja muun elämän yhteensovittaminen kuuluvat tähän kerrokseen. Omalla asenteella on suuri merkitys työkykyyn. Työn kokeminen mielekkäänä ja sopivan haasteellisenä vahvistaa työkykyä. Jos työ koetaan vain pakollisena osana elämää eikä se vastaa odotuksia ja ole mielekästä, se heikentää työkykyä. Neljännessä kerroksessa ovat johtaminen, työyhteisö sekä työolot. Tässä kerroksessa kuvataan työpaikkaa konkreettisesti. Esimiestyö ja

johtaminen ovat olennainen osa tätä toimintaa. Esimiehet ja johtajat ovat vastuussa työpaikan toiminnan kehittämisestä ja organisoinnista.

(Pehkonen 2018.)

Työkykytalossa kaikki kerrokset tukevat toisiaan. Työkyky on hyvä kun ihmisen voimavarat ja työ ovat tasapainossa. Työkykytalon alemmissa kerroksissa kuvataan yksilön voimavaroja, ja näissä tapahtuu merkittäviä muutoksia iän myötä. Tavoitteena on turvata kerrosten yhteensopivuutta ihmisen ja työn muuttuessa. (Pehkonen 2018.)

2.3 Työkyvyn arviointi

Työntekijöiden työkyky tulee huomioida jo rekrytointiprosessista lähtien, ja sitä on tarve seurata koko työuran ajan (Koskinen 2006; Saarinen 2018). Rekrytointi-vaiheessa tulee huomioida työntekijän työkyky suhteessa tehtävään ja työn vaatimuksiin. Vaikuttaako ja antaako työntekijä olettaa olevansa työkykyinen haettavaan tehtävään? Rekrytinnissa täytyy myös ottaa huomioon yleinen työkyky, johon liittyvät myös terveydelliset tekijät. Esimerkiksi yleiskunto tai ylipaino voivat vaikuttaa arviointiin, koska ne voivat heikentää työkykyä. Yleiseen työkykyyn voivat liittyä myös esimerkiksi stressin ja paineiden sietokyky, mukautuvaisuus ja monen asian tekeminen saman aikaisesti. Yksityisyyden suoja työelämässä laissa mahdollistetaan työnhakijan testaaminen työkyvyn selvittämiseksi. (Koskinen 2006.) Esimies sekä yleisesti työnantaja arvioivat työntekijöiden ja rekrytoitavien työkykyä jatkuvasti arjessa, kun taas lääketieteellisen näkökulman arvioivat terveydenhuollon ammattihenkilöstö (Saarinen 2018).

Perehdytysvaiheessa (koeaika) tulee samalla tavalla arvioida työntekijän työkykyisyys. Jo rekrytointiprosessin aikana on tärkeää tehdä työnhakijalle selväksi, mitä työtehtävä pitää sisällään ja millaista työ tulee olemaan. Perehdytysvaiheessa on otettava huomioon oikeat työtavat ja turvalliset työskentelytavat. Näistä on tärkeää huolehtia ajoissa, jottei ongelmia synny myöhemmin. Perehdytys luo myös edellytykset työntekijän oman työn hallinnalle. Työkyvyn muutoksesta on usein havaittavissa merkkejä jo

paljon ennen työntekijän sairauspoissaoloa. (Monster 2018; Työturvallisuuskeskus 2018.)

Työsuhteen aikana mietitään, miten työntekijän motivaatiota, sitoutumista, osaamista ja työpanosta voidaan tukea. Näitä käydään läpi esimerkiksi vuosittain pidettävissä kehityskeskusteluissa. Kohdeyrityksessä tehdään työhyvinvointikysely vuosittain, ja sen vastausten pohjalta pyritään tekemään muutoksia yksiköissä tapahtuvalle kehitystyölle. Työsuhteen päättyessä tai työtehtävien muuttuessa esimerkiksi uusien urapolkujen kautta varmistetaan työntekijän muualle siirtyminen hyvällä toimintakyvyllä. (Työturvallisuuskeskus 2018.)

Työkyvyn arviointi pohjautuu perusteelliseen toimintakyvyn arviointiin. Työkykyä arvioidessa huomioidaan sekä ihmisen mahdolliset sairauden tai tapaturman oireet ja toimintakyky että vahvuudet ja voimavarat. (Vuokko & Tuisku 2017.) Fyysisen ja psyykkisen toimintakyvyn lisäksi tulee arvioida ihmisen ja työn yhteensopivuutta sekä työkykyä toisenlaisissa tehtävissä (TELA 2017a). Työterveyshuollon arvioidessa työntekijän työkykyä käytetään kliinisiä menetelmiä, joilla mitataan suorituskykyä. Tämän lisäksi käytetään esimerkiksi työkykyindeksiä, joka pohjautuu enimmäkseen työntekijän omaan arvioon työkyvystään. (Ilmarinen ym. 2006, 31-32.) Työkykyindeksissä on kysymyksiä työkyvyn eri osa-alueista (Gould, Koskinen, Seitsamo, Tuomi, Polvinen, Sainio 2006, 42).

Työntekijän työkyvyn lisäksi arvioidaan hänen mahdollisuutensa kuntoutukseen ja koulutukseen. Työkykyyn liittyvät työntekijän omat voimavarat sekä työn yhteensopivuus ja tasapaino. Tästä johtuen ihminen voi olla työkyvytön toisessa ammatissa, mutta työkykyinen toisessa. Jos ihminen kuitenkin on kaikin tavoin työkyvytön, voidaan hänelle myöntää työkyvyttömyyseläke. (TELA 2017a.)

2.4 Työntekijän omat keinot työkyvyn ylläpitämiseen

Työntekijä voi itse vaikuttaa hyvinvointiinsa ja toimintakykyynsä esimerkiksi syömällä terveellisesti, liikkumalla säännöllisesti ja välttämällä

päihteiden käyttöä. (Tiitola, Takala, Rentto, Tulenheimo-Eklund & Kaukiainen 2016, 6.) Liikunta-aktiivisuuden on todettu vaikuttavan hyvään työkykyyn. Jopa keski-ikässä tai sen jälkeen lisätty liikunta vähentää sairauspoissaoloja ja työkyvyttömyyseläkkeelle jääntiä. Vähäinen liikunta on kroonisten sairauksien ja toimintakyvyn alenemisen riskitekijä. (Koskinen, Martelin, Sainio & Gould 2006, 151; Holstila 2017.)

Sosiaaliset suhteet, harrastukset ja riittävä palautuminen tukevat työssä selviytymistä. Sairauksien ja oireiden tehokas hoito ja kuntoutus ovat tärkeitä työkyvyn ylläpitämisessä. (Tiitola ym. 2016, 6.) Omat asenteet ja elämäntavat vaikuttavat työntekijän työkykyyn. Työntekijän tulee huolehtia osaamisestaan sekä itsensä kehittämisestä. Työpaikalla sovitut työkyvyn hallinnan, seurannan ja varhaisen tuen käytännöt sitovat työntekijää. (Koho 2013, 97-98.) Työntekijän tulee myös noudattaa työturvallisuuslakia liittyen työvälineiden, suojavaatteiden, kemikaalien ja koneiden käyttöön. Työntekijällä on velvollisuus noudattaa työn ja työolosuhteiden edellyttämää huolellisuutta ja varovaisuutta. (Koho 2013, 96-97.)

Hyvä itsensä johtaminen on tärkeää oman työkykynsä ylläpitämisessä. Itsensä johtaminen sisältää ajan käytön hallinnan. On hyvä päättää mitä haluaa tavoitella ja asettaa suunnitelmalliset tavoitteet toiminnalleen. Tehtävien tekemisen jakaminen järkeviin osioihin auttaa siihen, ettei työn kuormitus kasva liian suureksi. Tehtävien priorisointi ja epäolennaisista tehtävistä kieltäytyminen auttavat ajan hallinnassa. (Simpson 2016.)

Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja tekemiseensä parantaa ja ylläpitää hyvää työkykyä. Hollannissa perustettu Buurtzorg Nederland – säätiö on ottanut käyttöönsä uudenlaisen toimintamallin byrokratian ja hierarkisuuden vähentämiseksi sekä asiakaslähtöisyyden korostamiseksi. He haluavat panostaa asiakkaiden aitoon kohtaamiseen. Buurtzorg on osoittautunut erittäin toimivaksi muistisairaiden ja saattohoidossa olevien asiakkaiden kanssa. Toiminta perustuu ajatukseen, että jokainen työntekijä osallistuu työ suunnitteluun ja koordinointiin. Työntekijöillä on omat vastualueet eikä tiimeillä ole erikseen esimiestä. (Suomen

muistiasiantuntijat ry 2017.) Työtiimit saavat itse päättää miten järjestelevät ja jakavat työnsä ja vastuunsa (Buurtzorg 2018).

Buurtzorgissa työ on todella itsenäistä, koska työnantaja luottaa hoitajien ammattitaitoon ja harkintakykyyn. Tämä näkyy selvästi hoitajien työtyytyväisyyttä mitattaessa. Myös kuluja on saatu pienemään. Byrokratian väheneminen ja teknologian hyödyntäminen työssä ovat antaneet työntekijöille paremmin aikaa keskittyä asiakkaisiinsa. Suurin osa hoitajista on koulutukseltaan sairaanhoitajia. Näin ollen kaikki hoitajat pystyvät osallistumaan kaikkiin hoitotehtäviin, mikä taas yksinkertaistaa hallintorakennetta ja esimerkiksi laskutusta. (Suomen muistiasiantuntijat ry 2017.) Buurtzorgissa pyritään jatkuvasti kehittämään organisaatiota sekä palveluita (Buurtzorg 2018).

2.5 Työnantajan kustannusvastuu työkyvyttömyyseläkkeistä

Työnantajat sekä työntekijät maksavat lakisääteisiä työeläkemaksuja. Maksamalla TyEL-maksun työnantaja huolehtii työntekijöiden eläketurvasta. Yrityksen suuruus vaikuttaa maksun määrään. Maksu on tietty prosentti palkoista, joita työnantaja maksaa kalenterivuoden aikana. Työntekijä maksaa TyEL-maksusta osan. Kustannusvastuun on tarkoitus toimia myös kannustimena työnantajille, jotta nämä pyrkisivät vähentämään työkyvyttömyyseläkkeitä erilaisilla ennaltaehkäisevillä toimilla. (TELA 2017b.)

Työeläkeyhtiöissä käytetään maksuluokkamallia, ja se vaikuttaa työeläkemaksun työkyvyttömyysosaan edellisten kahden vuoden ajalta. Yrityksen maksuluokka määräytyy työkyvyttömyyseläketapausten määrän perusteella lasketun riskin mukaan. Maksuluokka sekä työnantajan työkyvyttömyyseläkemaksu ovat sitä korkeampia mitä enemmän yrityksessä on eläketapauksia. (TELA 2017b.) Työnantajan saama hyöty toteutuu viiveellä muun muassa eläkemaksujen takautuvasta laskentatavasta johtuen (Juvonen-Posti ym. 2014, 45-46).

Työkyvyttömyydestä aiheutuvat kustannukset maksavat yritykselle keskimäärin kuusi prosenttia kokonaispalkkasummasta, joten työkykyjohtamiseen kannattaa panostaa. Eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen mukaan yksi työelämän laatuun sijoitettu euro tuottaa kuusinkertaisesti takaisin. Hyvinvoiva henkilöstö tekee myös parempaa tulosta. Hyvä henkilöstökokemus tuottaa parempaa asiakaskokemusta ja tyytyväiset asiakkaat puolestaan saavat liiketoiminnan kukoistamaan. (Ilmarinen 2018a.)

3 TYÖKYVYN TUKI

3.1 Työkyvyn tukeminen ja käytännöt

Työkyvyn tukeminen perustuu aina sellaisiin käytäntöihin, jotka työpaikalla erikseen sovitaan. Toimintatavat kirjataan työpaikan työkyvyn tukemisen toimintamalliin. Mallissa kuvataan konkreettisia toimenpiteitä työkyvyn varhaiseen tukeen, työhön paluun tukemiseksi sekä sairauspoissaolojen hallitsemiseksi. (Österbacka 2017.)

Sairauspoissaolokäytännöt

Sairauspoissaoloja seurataan työpaikalla esimiehen toimesta. Työpaikalla on sovittu poissaolojen ilmoituskäytännöistä, ja työntekijän on noudatettava näitä käytäntöjä. On tärkeää ottaa huomioon kaikki työntekijöiden poissaolot, kuten esimerkiksi työterveyshuollon ulkopuolelta kirjoitetut sairauspoissaolotodistukset sekä omalla ilmoituksella tapahtuneet poissaolot. (Kohdeyritys 2018b.)

Kohdeyrityksessä työntekijän sairastuessa hänen tulee ilmoittaa poissaolostaan puhelimitse esimiehelleen välittömästi. Tekstiviesti ja sähköposti eivät ole luvallisia ilmoitustapoja. Esimiehen luvalla työntekijä voi sairastaa 3 päivää. Lupa poissaoloon tulee pyytää päivä kerrallaan. Esimiehen myöntäessä luvan poissaoloon, on poissaolo palkallinen. Työntekijän tulee myös toimittaa esimiehelleen ”ilmoitus sairauspoissaolosta esimiehen luvalla” –lomake täytettynä mahdollisimman pian. Esimies välittää lomakkeen edelleen palkkahallintoon. (Kohdeyritys 2018b.)

Kolmen poissaolopäivän jälkeen työntekijän tulee saada sairauslomatodistus omasta työterveyshuollosta. Työterveyslääkäri voi myös todeta työntekijän työkyvyn menettämisen olevan osittainen, jolloin työntekijä voi saada osasairauspäivärahaa, tai todeta työntekijän olevan työkykyinen toiseen työhön, eli niin sanottuun korvaavaan työhön. Kohdeyrityksessä vaaditaan työterveyslääkärin arvio työkyvyttömyydestä, jotta mahdollisesti työkykynsä menettänyt työntekijä saa lääketieteellisen

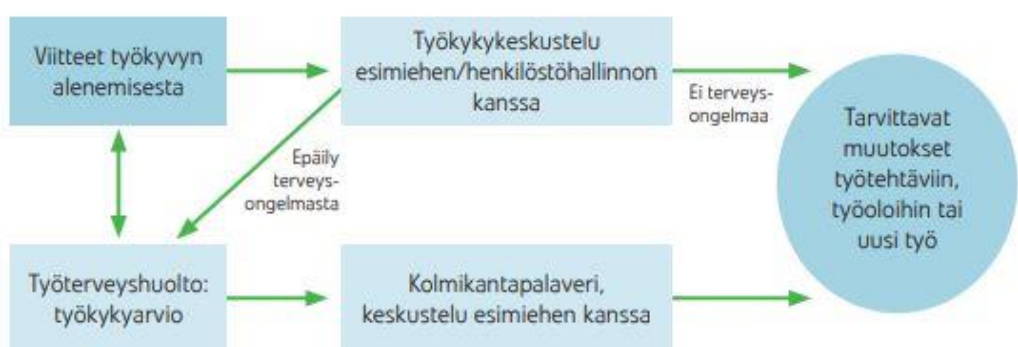
diagnoosin ja mahdollisen jatkohoidon terveytensä ja työkykynsä palauttamiseksi. (Kohdeyritys 2018b.)

Varhainen välittäminen kohdeyrityksessä

Kohdeyrityksessä on käytössä varhaisen välittämisen malli, joka toimii tukena esimiehille työkykyasioihin liittyen (Kohdeyritys 2018c).

Esimiehen tai työntekijän huomattaessa työkyvyn heikentymisen merkkejä, esimiehen tulee käydä puheeksiotto-keskustelu työntekijän kanssa. Hälytysmerkkejä voivat olla muutokset työn tuloksissa tai työssä selvitytyymisessä, työkäyttäytymisessä, vahingot ja virheet työssä, häiriökäyttäytyminen, veloitteiden ja määräysten laiminlyönti, uupumus, eristäytyminen, välinpitämättömyys tai työaikojen laiminlyönti. Keskustelu tulee käydä myös jos epäillään pähdeongelmaa tai työntekijä kokee häirintää tai kiusaamista työyhteisössä. Keskustelun yhteydessä esimies täyttää puheeksiottokeskustelu-lomakkeen ja sopii tarvittavista jatkotoimenpiteistä. (Kohdeyritys 2018c; Työterveyslaitos 2018b.) Kuvassa 2 on kuvattu työkyvyn varhaisen tuen prosessia.

Varhaisen tuen malliin liittyvä prosessikaavio



KUVA 2. Varhaisen tuen malliin liittyvä prosessikaavio (Työturvallisuuskeskus 2015, 5)

Puheeksiotto-keskustelu tulee käydä poissaolojen perusteella, jos työntekijällä on

- sairauspoissaoloja 3 tai useampia lyhyitä 1-3 päivän poissaoloja neljän kuukauden aikana
- yksi yli 10 vuorokauden sairausloma
- 1 vuoden aikana sairauslomia 30 päivää tai enemmän. (Kohdeyritys 2018c.)

Esimiehen tehtävänä on seurata poissaolojen pituutta ja määrää. Yli 30 vuorokautta yhtäjaksoisesti jatkuneen sairauspoissaolon jälkeen tulee tehdä työterveyslääkärin työkyntösuustarkastus ennen töiden aloittamista. (Kohdeyritys 2018b.)

Toimintamalli 30-60-90 päivää

Kun työntekijällä on kertynyt sairauspoissaolopäiviä yhteensä 30 päivää vuoden sisällä, saa esimies ilmoituksen sähköpostiinsa (Kohdeyritys 2018c). Työnantaja ilmoittaa sairauspoissaolosta työterveyshuoltoon työntekijän työkyvyn ja työssäjatkamisen arvioimista varten (Työterveyshuoltolaki 1383/2001, 2 luku 10 a §; Työturvallisuuskeskus 2015, 10). Myös työterveyshuolto ja kohdeyrityksen henkilöstöpäällikkö saavat saman ilmoituksen. Tämän jälkeen työterveyshoitaja tai -lääkäri arvioi tilanteen ja kutsuu työntekijän tarvittaessa työkyntösuustarkastukseen, jossa arvioidaan työntekijän työkyky ja kuntoutustarve. Samalla sovitaan mahdollisesta työkykyneuvottelusta. (Kohdeyritys 2018b.)

60 päivän kuluessa työkyvyttömyyden alkamisesta on työnantajan haettava sairauspäiväraha Kelasta. Työntekijän tulee välittömästi sairauspoissaolotodistuksen saatuaan välittää se esimiehelleen. Työkyvyttömyyden kestätyä 60 sairauspäivärahapäivää, tulee työterveyslääkärin tehdä arviointi työkyvystä B-lausunolla. (Kohdeyritys 2018c.)

Työntekijän tulee toimittaa työterveyslääkärin tekemä B-lausunto Kelaan viimeistään kun sairauspäivärahaa on maksettu 90 päivää ja sairauspoissaolo jatkuu (Työturvallisuuskeskus 2015, 10; Kohdeyritys 2018b). Jos työntekijä on hoidossa muualla kuin omassa työterveyshuollossaan, tulee hänen toimittaa sieltä saadun B-lausunnon lisäksi myös oman työterveyslääkärin lausunto, jotta sairauspäivärahan maksaminen jatkuisi. (Kohdeyritys 2018b.)

Työkykyneuvottelut

Työkykyneuvottelulla pyritään tukemaan työntekijää ja muuttamaan työtä työkykyyn sopivaksi. Työkykyneuvottelun tarpeesta ja sen järjestämisestä sovitaan työkyvyn tuen mallissa. Esimies, henkilöstöhallinnon tai työterveyshuollon edustaja, tai työntekijä itse, voi tehdä aloitteen neuvottelun käynnistämiseksi. Yleensä neuvottelussa tavoitteena on päättää käytännön keinoja työntekijän työkyvyn tukemiseksi. (Työterveyslaitos 2018c.)

Työkykyneuvottelussa selvitetään työntekijän mahdollisuudet palata takaisin työhönsä. Neuvotteluun osallistuvat työntekijä, esimies sekä työterveyshuolto. Työkykyneuvottelun tarkoituksena on löytää kaikkia osapuolia tyydyttävä pitkäaikainen ratkaisu. (Kohdeyritys 2018c.)

Neuvotteluiden ja työkyky-lausunnon perusteella todetaan onko työntekijä enää kykenevä tekemään alkuperäistä työtään. Jos työntekijä todetaan työkyvyttömäksi omaan työhönsä eikä kohdeyrityksestä löydy sopivaa korvaavaa työtä, harkitaan työeläkeyhtiön tarjoamaa ammatillista kuntoutusta. Jokaisella työntekijällä on lakisääteinen oikeus ammatilliseen kuntoutukseen, jos sairaudesta voi koitua uhka työkyvylle. (Kohdeyritys 2018c.)

3.2 Vaihtoehtoja työkyvyn tukemiseksi

Työkyvyn tukemiseksi on monenlaisia keinoja. Seuraavana käsitellään erilaisia vaihtoehtoja, mitä voidaan käyttää työkyvyn ollessa jo heikentynyt. Monet näistä järjestetään yhdessä eläkevakuutusyhtiön tai Kelan kanssa.

Korvaavan työn malli

Kohdeyrityksessä korvaavan työn mahdollisuutta tarjotaan sairastuneelle 1+9 ensimmäisen sairauspäivän aikana. Tämä sisältää sairastumispäivän ja sitä seuraavat yhdeksän sairauslomapäivää. Jos työntekijä ei ole sairauden tai tapaturman vuoksi täysin työkyvytön, ei sairauslomatodistus estä tätä tekemästä väliaikaisesti muuta työtä. Yrityksessä on nimetty vaihtoehtoiset työtehtävät ja ne ovat työterveyshuollon, esimiesten sekä työntekijöiden tiedossa. Korvaava työ ei saa haitata työntekijän paranemista tai toipumista sairaudestaan. Korvaavan työn mallia ei sovelleta akuutteihin infektioihin eikä se saa aiheuttaa lisä- tai ylitöitä. Työterveyslääkäri arvioi työntekijän työkyvyn ja ehdottaa sairastuneelle korvaavaa työtä jos työkykyä on jäljellä muihin tehtäviin. Korvaava työ merkitään normaaliksi työvuoroksi ja siitä maksetaan normaali palkka. (Ilmarinen 2018b; Kohdeyritys 2018b.)

Osasairauspäiväraha

Osasairauspäiväraha tukee työntekijän pysymistä työelämässä työkyvyn heikettyä sekä paluuta kokoaikaiseen työhön. Osa-aikaiseen työhön palaamiseen tarvitaan työntekijän sekä työnantajan suostumus eikä se saa vaarantaa terveyttä tai toipumista. Työajan tulee vähentyä 40-60 %:iin aiemmasta. Osa-aikatyön tulee kestää yhtäjaksoisesti vähintään 12 arkipäivää (sisältäen lauantait) ja siitä tulee sopia työterveyslääkärin kanssa. Enimmillään osasairauspäivärahaa voidaan maksaa 120 arkipäivältä. Jos työntekijä palaa työhönsä saatuaan osasairauspäivärahaa enimmäisajan, hän voi yli 30 päivän yhtäjaksoisen työskentelyn jälkeen saada osasairauspäivärahaan 50 lisäpäivää. (Ilmarinen 2018b.)

Sairauspäivärahaa voi saada vasta työkyvyttömyyden kestänyt omavastuuajan. Omavastuuaja on sairastumispäivä ja sitä seuraavat 9 arkipäivää. Sairauspäiväraha maksetaan työnantajalle omavastuuajan jälkeen siltä ajalta, jolta työntekijä saa sairausajan palkkaa. Lääkäri tekee B-lausunnon ja Kelasta haetaan päätös osasairauspäivärahasta. Tiedot

toimitetaan myös palkanlaskentaan ja tietojärjestelmään muutoslomakkeelle kun Kelan päätös on tullut. (Ilmarinen 2018b.)

Ammatillinen kuntoutus

Työkyvyn heikentyessä on mahdollista hakea ammatilliseen kuntoukseen eläkevakuutusyhtiön kautta. Kuntoutukseen päästäkseen työntekijällä tulee olla sairaus tai vamma, joka vaikeuttaa työn tekemistä, tai työntekijä on vaarassa jäädä työkyvyttömäksi. Eläkevakuutusyhtiö tarjoaa kuntoutujalle taloudellista tukea. Ammatillisen kuntoutuksen keinoja ovat työkokeilu, työhönvalmennus, ammatillinen uudelleen koulutus, oppisopimuskoulutus tai yrityksen perustaminen. (Ilmarinen 2018b.)

Työkokeilussa työntekijä palaa vanhaan työhönsä tai toiseen työtehtävään/työyksikköön. Työkokeilupaiikka voi olla kohdeyrityksen sisällä tai toisessa yrityksessä. Kohdeyritykseen otetaan työkokeiluun työntekijöitä muualtakin kuin yrityksen sisältä. Työnantaja ja työntekijä sopivat työnkuvan ja mahdollisesti työympäristön muutoksista. Työkokeilu kesää yleensä 3 kuukautta eikä työkokeilussa olevaa työntekijää lasketa resurssiin. Päätöksen työkokeilusta tekee eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen. (Ilmarinen 2018b; Kohdeyritys 2018b.)

Muita ammatillisen kuntoutuksen muotoja ovat työhönvalmennus, ammatillinen uudelleen koulutus, oppisopimuskoulutus sekä yrityksen perustaminen. (Ilmarinen 2018b.)

Työkyvyttömyyseläkettä voi saada alle 63-vuotiaana, kun työkyky on heikentynyt sairauden tai vamman vuoksi vähintään vuoden ajan. Arvioitaessa työkyvyn alenemista huomioidaan jäljellä oleva työkyky, johon vaikuttavat esimerkiksi ikä, koulutus ja työkokemukseen perustuva ammattitaito. Työkyvyttömyyseläke on mahdollista saada määräaikaisena tai jatkuvana. Määräaikainen eläke tarkoittaa samaa kuin kuntoutustuki, ja sitä saa vakuutuslääkärin arvioidessa työkyvyn alenemisen jatkuvan määräaikaisesti. (Ilmarinen 2018b.)

Osatyökyvyttömyyseläkettä voi saada työkyvyn heikennyttyä vähintään kahdella viidesosalla, eli työkyky on alle 60%. Täyden työkyvyttömyyseläkkeen voi saada, jos on epätodennäköistä, että kuntoutus tai hoidot auttavat palauttamaan työntekijän työkyvyn. Työkyvyttömyyseläke vaihtuu vanhuuseläkkeeksi automaattisesti ilman hakemusta, kun on sen aika. Työkyvyttömyyseläkkeellä on mahdollista tehdä töitä jonkin verran ilman, että maksussa oleva eläke pienenee. (Ilmarinen 2018b.) Kuviossa 2 on kuvattu työkyvyn tukemisen prosessia.



KUVIO 2. Työkyvyn tukemisen prosessi.

3.3 Lainsäädäntö ja työterveyshuolto

Ennaltaehkäisevän toiminnan pitäisi olla painopisteenä jokaisessa työpaikassa. Työterveyshuolto toimii yhteistyössä työpaikan kanssa työkyvyn edistämiseksi työuran kaikissa vaiheissa. (Österbacka 2017.) Työkyvyn tukemisen ohjaamiseen on olemassa lakeja, jotka tukevat työkykyä sairauden kestäessä pidemmän aikaa (Työterveyslaitos 2018c).

Työterveyshuolto-, työturvallisuus- ja sairausvakuutuslaki ohjaavat työnantajia. Työterveyshuoltolaki säättää työnantajan velvollisuuden järjestää työterveyshuolto. Se määrää myös työterveyshuollon sisällöstä ja toteuttamisesta (Työterveyshuoltolaki 1383/2001, 1 luku 1§; Työterveyslaitos 2018c). Työturvallisuuslain tarkoituksena on tukea ja ylläpitää työkykyä sekä ennaltaehkäistä työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia terveyshaittoja parantamalla työolosuhteita ja työympäristöä (Työturvallisuuslaki 738/2002, 1 luku 1§). Sairausvakuutuslaissa säädetään ”vakuutetun oikeudesta korvaukseen sairauden hoidon aiheuttamista kustannuksista ja lyhytaikaisen työkyvyttömyyden sekä raskauden ja lapsen hoidon aiheuttamasta ansionmenetyksestä” (Sairausvakuutuslaki 1224/2004, 1 luku 1§).

Työnantajan tulee huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Työnantaja on lain mukaan velvollinen järjestämään työterveyshuollon työntekijöilleen. Sen tavoitteena on ehkäistä työhön liittyviä sairauksia ja tapaturmia, lisätä työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, edistää työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa sekä parantaa työyhteisön toimintaa. (Österbacka, Mäkitalo, Oksanen 2017.)

3.4 Työkyvyn tukemisen toimintamalli

Työkyvyn tukemisen käytännöt sovitaan työpaikalla johdon, henkilöstöhallinnon, työntekijöiden ja työterveyshuollon kesken. Sovituista käytännöistä tehdään kirjallinen malli, jossa kuvataan sairauspoissaolokäytäntöjä, varhaista välittämistä ja puheeksi ottamista, työterveysneuvottelun käytäntöjä, kuntoutukseen ohjaamista, työhön paluun tukemista, päihdeohjelmaa ja hoitonojauuskäytäntöjä sekä toimintaohjeet häirinnän ja epäasiallisen kohtelun ehkäisemiseksi. Esimiehen tulee tunnistaa työkyvyn muutokset, ja työnantajan tehtävä on huolehtia, että esimiehellä on tähän riittävästi osaamista. Työnantajan tulee myös seurata, miten työkyvyn tuen käytäntö toteutuu työpaikalla ja millaisia vaikutuksia sillä on. (Österbacka 2017.)

3.5 Työkykyjohtaminen

Eryityisesti ennen johtaminen pohjautui vanhaan teollisen ajan käskyttämiseen perustuvaan johtamisen malliin. Tosin tämä pitää paikkansa usein nykyäänkin. Vanhassa mallissa työntekijä oli alamainen. Nyt työntekijöitä pidetään yleensä asiantuntijoina ja heitä arvostetaan enemmän. (Sydänmaanlakka 2018.) Työkykyä ylläpitävät toimintatavat olivat ennen yksilölähtöisiä. Toimenpiteet kohdistuivat muun muassa työnkuvaan, työaikamuutoksiin tai koulutuksiin. Nykyään työkykyä ylläpidetään suuntaamalla toimenpiteet myös työympäristöön sekä työyhteisöön, koska yksilölliset tekijät, kuten terveys, elintavat, ikä, työn- ja ympäristön laatu- ja kuormitustekijät sekä yhteistyön piirteet vaikuttavat kaikki samanaikaisesti työkyvyn heikentymiseen tai ylläpitämiseen. (Koho 2013, 70.)

Työkykyjohtaminen on tärkeää, ja siihen investoiminen maksaa itsensä takaisin pienempinä sairaudenhoitokuluina, alentuneina työkyvyttömyyskustannuksina ja parantuneena tuottavuutena. Työkykyjohtaminen edellyttää sitä, että työnantajalla on selvillä henkilöstön tila, työkykyyn ja terveyteen liittyvät riskit, työn psyykkinen ja fyysinen kuormittavuus sekä työkyvyttömyyskustannukset. Tämän jälkeen yritys voi asettaa työkykyjohtamiselle tavoitteet ja määrittää keinot näiden saavuttamiseksi. Työkykyjohtamisessa tärkeää on puuttua työkykyriskeihin varhaisessa vaiheessa ja ennaltaehkäistä niitä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011; Koho 2013, 72.)

Ikäjohtaminen kuuluu työkykyjohtamiseen ja sillä tarkoitetaan kaikenikäisten työntekijöiden hyvää johtamista. Esimiehen tulee huomioida eri-ikäisten työntekijöiden tarpeet ja kyvyt. Ikäjohtamisessa ei katsota vain biologista ikää, vaan myös elämäntilanteeseen ja työuran eri vaiheisiin liittyviä asioita. Työuran edetessä odotukset työstä muuttuvat, ja ammatti-identiteetti kehittyy kokemuksen kasvaessa. Työntekijän terveys ja työkykyisyys voi muuttua iästä huolimatta. (Toppinen-Tanner 2018a.)

Ikäystävällisessä rekrytoinnissa ei syrjitä työnhakijoita ikänsä vuoksi, vaan valinta perustuu työtehtävän edellyttämään osaamiseen (Toppinen-Tanner 2018a). Pitkän työuran tehneillä on yleensä laaja-alaista osaamista ja asiantuntemusta (Toppinen-Tanner 2018b). Hyvä perehdytys uuteen työyhteisöön on tärkeää. Sen kautta uusi työntekijä pääsee yrityksen täysivaltaiseksi ja osaavaksi jäseneksi. Perehdytys on syytä toteuttaa etukäteen tehdyn perehdyttämissuunnitelman avulla. Oppiminen on hyvä varmistaa seuraamalla työskentelyä sekä keskustelemalla. (Nykänen & Airila 2018.) Irtisanomisia ei tule tehdä työntekijän iän perusteella. Hyvässä ikäjohtamisessa suhtaudutaan myönteisesti eri-ikäisiin työntekijöihin eikä syrjitä ketään iän perusteella. (Toppinen-Tanner 2018a.)

”Workforce of one” on erilainen lähestymistapa johtamiseen. Siinä räätälöidään yrityksen käytäntöjä ja menettelytapoja yksilöiden ja ryhmien mukaan. Tavoitteena on kehittää yksilöllistä sekä yhteisöllistä tehokkuutta. Kuten nykyään voidaan kustomoida mitä tahansa mieleiseksi, voi myös yritys kustomoida tarjontaansa tärkeimmälle voimavaralleen, henkilöstölleen. Kaikilla yksilöillä on erilaiset kyvyt, mieltymykset, työmotivaatio sekä tavat työskennellä. Yksikään tapa kohdella kaikkia yksilöitä ei todennäköisesti ole oikea. (Cantrell & Smith 2010, 2.)

Jokainen työntekijä on erilainen ja työn odotukset vaihtelevat työntekijäkohtaisesti. Toiset haluavat kehittää itseään loppuun asti, toiset haluavat opastaa uusi työntekijöitä ja toiset tehdä työtä tuttuun, totuttuun tapaan. (Toppinen-Tanner 2018b.) Tehokkuuden, tasa-arvoisuuden ja reiluuden varmistamiseksi yritykset ovat tottuneet kouluttamaan työntekijät samalla tavalla, arvioimaan heidät samoilla kriteereillä ja tarjoamaan samanlaista palkitsemista olettaen, että kaikki ovat motivoituneita samoista asioista. Useimpien yritysten toiminta perustuu käsitykseen, että kaikki työntekijät ovat samanlaisia tai että heitä pitää muokata, kunnes näin on tapahtunut. Tämä lähestymistapa on toiminut aiemmin erityisesti, kun on haluttu saavuttaa kontrollia ja skaalattavuutta tasa-arvon näkökulmasta. Tämä näkökulma ei kuitenkaan päde nykypäivän työympäristön realiteeteissa. (Cantrell & Smith 2010, 2-3.)

Ikäjohtamisessa urakehitystä on mahdollista tukea ylentämisellä tai tehtäväkentän laajentamisella. Eri-ikäisten osaamistarpeita ennakoidaan, työkuormitusta seurataan ja tehtäväkuvat pidetään ajan tasaisina. Urakehityksessä on syytä huomioida kouluttaminen ja sen suunnittelussa tulee ottaa huomioon erilaiset oppimistavat. Työn ja muun elämän yhdistämisen mahdollistaa joustava työaika. Työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa omaan työaikoihinsa lisää työssä viihtyvyyttä. (Toppinen-Tanner 2018a.)

Uusien ja erilaisten lähestymistapojen pohtiminen on aina tärkeää, jotta pystytään kehittymään. Jatkuva kehittyminen on edellytys yrityksen kasvulle. Kohdeyritys on nopeasti kasvava yritys, joka voisi hyötyä erilaisten lähestymistapojen kokeilusta ja käyttöönotosta. Sekä ikäjohtamisessa että ”workforce of one” –lähestymistavassa pyritään ottamaan huomioon erilaisten ja eri tilanteissa olevien ihmisten tarpeet ja toiveet. Mahdollisesti yhdistämällä nämä kaksi johtamistapaa voitaisiin päästä erittäin hyviin tuloksiin työkykyjohtamisen näkökulmasta.

4 TOIMINNALLINEN PROSESSI

4.1 Tavoite, tarkoitus ja menetelmät

Opinnäytetyön tavoitteena oli, että kohdeyrityksen työkyvyn tukemisesta tulisi helpompi ja johdonmukaisempi. Tarkoituksena oli kehittää kohdeyrityksen nykyisen varsin suppean toimintamallin tilalle laajalaisempi ja selkeämpi malli. Uudessa mallissa kuvataan, miten kohdeyrityksessä tuetaan työntekijöitä ja mitä eri toimijoita työkyvyn tukemiseen liittyy.

Opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö. Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on ohjeistaa, järjestää tai järjeistää käytännön toimintaa. Tarkoituksena on tuottaa jokin konkreettinen tuote. Tuote voi olla esimerkiksi kirja, malli, portfolio, tapahtuma, tietopaketti tai ohjeistus. Toiminnalliseen opinnäytetyöhön tulee tuotteen lisäksi sisältyä myös aiheeseen liittyvä teoreettinen tietoperusta, jonka pohjalta tuotos syntyy. Teoreettiseksi näkökulmaksi riittää usein jokin alan käsite ja sen määrittely. Teoria kannattaa rajata vain keskeisten käsitteiden käyttöön. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9, 43, 51.) Tässä opinnäytetyössä tuotos on kohdeyritykselle tehty työkyvyn tukemisen toimintamalli.

Työssä käytettiin myös kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Laadullinen tutkimus mahdollistaa erilaisia tutkimuksen toteutustapoja ja sisältää monenlaisia tiedonhankinta- ja analyysimenetelmiä. Se vaatii kiinnostusta tutkimuksessa käsiteltävään aiheeseen sen moninaisuuden vuoksi. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan pohtia esimerkiksi aineiston keruutapoja, miten aineisto analysoidaan ja miten asiat kirjoitetaan. Siinä pyritään saamaan tietoa, joka auttaa ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 5-6.)

4.2 Toimintamalli

Opinnäytetyön tuotoksena syntyi työkyvyn tukemisen toimintamalli (LIITE 1). Toimintamallin idea syntyi tutkimuksen tekijän ollessa työharjoittelussa kohdeyrityksessä. Näin ollen koko opinnäytetyöprosessin ajan tutkimuksen tekijä ja yrityksen henkilöstöpäällikkö olivat tekemisissä melkein päivittäin. Tutkimuksen tekijä kirjoitti koko prosessin ajan havaintopäiväkirjaa.

Työkyvystä löytyi runsaasti teoreettista tietoa. Työkyvyn käsitettä määriteltäessä kävi ilmi, kuinka moninainen se on, ja miten sen voi määrittää monin eri tavoin asiayhteydestä riippuen. Aluksi oli hankala löytää tutkimuksia työkykyyn liittyen, kaikki löydettyt tutkimukset vaikuttivat olevan vähintään 10 vuotta vanhoja tai muuten epärelevanttejä. Pidin havaintopäiväkirjaa käyttämästäni hakusanoista ja tietokannoista, joista etsin tutkimuksia. Kävin myös tiedonhaun ohjauksessa. Tarpeeksi useita tietokantoja ja hakusanoja kokeiltuani aloin löytämään tutkimuksia, jotka koin hyödylliseksi omaa opinnäytetyötäni ajatellen. Tein alkuvaiheessa myös esimiehille haastattelututkimuksen, josta sain enemmän tietoa toimintamallin tarpeille. Teoriatiedon, tieteellisten tutkimusten sekä aiemmin kohdeyrityksessä olleen toimintamallin pohjalta aloin hahmotella uutta työkyvyn tukemisen toimintamallia.

Opinnäytetyöni alkuvaiheessa olin työharjoittelussa kohdeyrityksessä. Ohjaajanani toimi yrityksen henkilöstöpäällikkö, joka toimi myös opinnäytetyöni ohjaajana toimeksiantajan puolelta. Työharjoittelua suorittaessani minulla oli pääsy yrityksen intranettiin, josta hankin tietoa yrityksen nykyisistä toimintatavoista työkyvyn tukemiseen liittyen. Toimintamallin on alusta alkaen ollut tarkoituksena tulla kohdeyrityksen sisäiseen käyttöön, ja näin ollen se on räätälöity yritykselle sopivaksi. Toimintamallista on tietoisesti jätetty pois työntekijän omat mahdollisuudet vaikuttaa työkykyyn, koska mallin on tarkoitus kuvata tukemisprosessia esimiesten näkökulmasta, eli ohjeistaa mitä esimies voi tehdä työntekijän työkyvyn tukemiseksi.

Ensin toimintamalliin hahmottui teoratiedon ja yrityksestä saadun tiedon perusteella sairauslomakäytännöt, 30-60-90 –sääntö, työkyvyn huomiointi työuran eri vaiheissa, keinovalikoima työkyvyn tukemiseksi, työkykyjohtaminen kohdeyrityksessä sekä työnantajan kustannusvastuu työkyvyttömyyseläkkeistä. Toimintamallin pohjan rakennuttua pidettiin ensimmäinen palaveri tutkimuksen tekijän sekä yrityksen henkilöstöpäällikön välillä. Palaverissa käytiin läpi toimintamallin ulkoisia seikkoja, rakennetta sekä vielä mahdollisesti lisättäviä asioita. Päädyimme yhdessä siihen, että malliin voisi sisällyttää myös yleistä tietoa työkyvystä ja työkyvyn tukemisen tavoitteet kohdeyrityksessä, jotka muokkasin teoratiedon pohjalta malliin. Lopulta toimintamallista tuli 8 sivuinen, mutta sen todettiin olevan liian laaja. Tässä vaiheessa tutkimuksen tekijä ja kohdeyrityksen henkilöstöpäällikkö pitivät uuden palaverin, jossa keskusteltiin mitkä asiat olivat tärkeimmät kohdeyritykselle sisältyä toimintamalliin. Tutkimuksen tekijä piti muistioita tapaamisista. Tapaamisen jälkeen tutkimuksen tekijä alkoi karsia teoriaa niin, että mallista saatiin lyhyempi ja ytimekkäämpi. Karsinnan tarkoitus oli tehdä mallista helpommin luettava, ja että siinä olisi vain tärkeimmät tiedot prosesseihin liittyen. Toimintamallista poistettiin esimerkiksi sairauspoissaolojen ilmoituskäytäntöjä, jotka olivat kohdeyrityksessä löydettävissä heidän omasta intranetistään.

Kun toimintamalli oli valmis ja kohdeyrityksen henkilöstöpäällikkö oli sen hyväksynyt, malli hyväksytettiin vielä yrityksen henkilöstö- ja lakiasiainjohtajalla. Toimintamalli itsessään sisältää kohdeyrityksen työkyvyn tukemisen tavoitteen sekä hieman teoriaa työkykyjohtamisesta. Tämän jälkeen kuvataan miten työkyky tulee huomioida työuran eri vaiheissa. Mallissa kerrotaan myös keinovalikoimaa työkyvyn tueksi, sairauspoissaolojen hälytysrajat, 30-60-90 –sääntö sekä työnantajan kustannusvastuista. Malli sisältää myös työkykyjohtamisen vastuut kohdeyrityksessä sekä kumppaneiden roolit. Kohdeyrityksen henkilöstöpäällikkö ja tutkimuksen tekijä olivat vuorovaikutuksessa keskenään lähes päivittäin, jonka vuoksi sovittujen tapaamisten lisäksi keskustelua toimintamallista käytiin useasti. Toimintamalli tehtiin

kohdeyrityksen lomakepohjaan, jotta se olisi yhdenmukainen muiden yrityksen dokumenttien kanssa.

4.3 Haastattelututkimus

Toiminnallinen osuus sisältää haastattelututkimuksen, jolla selvitettiin kohdeyrityksen toiveita ja tarpeita. Haastattelututkimus oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jonka haastattelut toteutettiin henkilökohtaisina puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Haastatteluihin oli valittu tietyt teemat ja kaikille haastateltaville esitettiin samat kysymykset.

Teemahaastattelu on välimuoto lomakehaastattelusta ja avoimesta haastattelusta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 55-57.)

Haastattelulla pyrittiin selvittämään miksi työkyvyn tukeminen on tärkeää työyhteisössä ja millaisena hyvä työkyvyn tukeminen koetaan.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten kohdeyrityksen nykyiset työntekijät kokevat työkyvyn tukemisen tällä hetkellä ja mitä parannettavaa siinä olisi heidän mielestään. Kysymysten sanamuodot ja järjestys vaihtelivat haastatteluissa tilanteen mukaan.

Haastattelut järjestettiin marraskuun 2017 aikana. Kohdeyrityksen henkilöstöpäällikkö valitsi yhteistyössä tutkimuksen tekijän kanssa haastateltaviksi 5 esimiestä. Haastateltavilta kysyttiin suostumus haastatteluun valinnan jälkeen. Ennen haastattelun aloittamista haastateltavilta pyydettiin lupa haastattelun äänittämiseen.

Haastateltavat esimiehet toimivat hoivakotien esimiehinä kohdeyrityksessä. Haastateltavat valittiin niin, että joukossa on sekä uudempia että kokeneempia esimiehiä, jotta saatiin mahdollisimman kattava kuva jo olemassa olevasta tiedosta ja parannusehdotuksista. Haastateltavien valintaan vaikutti myös heidän toimipaikkansa sijainti, jotta haastattelu päästiin tekemään paikan päälle. Haastattelut toteutettiin aina kyseisen esimiehen omassa toimipisteessä ennalta sovittuna ajankohtana.

Haastattelukysymykset ja teemat muodostuivat tutkimuskysymysten ja tehtävän aiheen pohjalta. Haastattelun teemoiksi ja kysymyksiksi valikoituivat:

1. Haastateltavan taustatiedot
 - Ammattinimikkeesi?
 - Kauanko olet ollut töissä tässä yrityksessä?

2. Työkyvyn tukemisen malli
 - Onko yrityksessäsi työkyvyn tukemisen toimintamallia ja tiedätkö mistä sen löytää?
 - Oletko joutunut tukemaan alaisesi työkykyä jollain tavalla? Miten?
 - o Toimitko tällöin toimintamallin ohjeiden mukaisesti?

3. Työkyvyn tukeminen työpaikallasi tällä hetkellä
 - Miten koet työkyvyn tukemisen toimivan yrityksessäsi tällä hetkellä?
 - Tiedätkö miten työkyvyn heikentymiseen tulisi puuttua ja missä vaiheessa?

4. Työkyvyn heikentymiseen puuttuminen
 - Puututaanko työkyvyn heikentymiseen mielestäsi tarpeeksi ajoissa?
 - Miten työkyvyn tukemista voisi mielestäsi parantaa?
 - o Mitä asioita voisi tehdä toisin/enemmän?
 - Onko jotain ehdotuksia, mitä uuden työkyvyn mallin pitäisi sisältää?

Ennen haastattelua kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta ja mihin sitä tullaan käyttämään. Haastateltavalta varmistettiin lupa haastattelun äänittämiseen. Yksi haastattelu kesti noin 30 minuuttia. Tallentamisen lisäksi haastattelun aikana tehtiin muistiinpanoja haastattelusta.

Haastattelujen jälkeen aineisto litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi kirjalliseen muotoon. Haastatteluäänitteet purettiin suurpiirteisiksi muistiinpanoiksi eli tehtiin referoiva litterointi. Näiden perusteella tehtiin yhteenveto ja analysoitiin tutkimuksen tuloksia.

Haastattelukysymykset olivat kaikille haastateltaville samat. Kysymykset olivat avoimia kysymyksiä ja tarvittaessa esitettiin avustavia lisäkysymyksiä. Kysymykset muotoutuivat hieman eri tavoin tilanteiden mukaan. Kaikki haastateltavat olivat esimiehiä. Haastateltavilla oli esimiestehtävästä vaihtelevasti kokemusta; lyhin aika oli 3 kuukautta ja pisin 6,5 vuotta.

Vain yksi viidestä haastateltavasta tiesi, että kohdeyrityksessä oli käytössä työkyvyn tukemisen toimintamalli ja oli itse sitä joskus käyttänyt. Kaikki haastateltavat olivat kuitenkin käyttäneet varhaisen välittämisen keskustelua ja kokivat tietävänsä milloin keskustelu tulee käydä, ja milloin oli tarve ohjata työntekijä esimerkiksi työterveyshuoltoon. Kaikki olivat joutuneet tukemaan työntekijöidensä heikentynyttä työkykyä useampaan kertaan ja kokivat, että useimmiten siihen puututaan tarpeeksi ajoissa. Kohdeyrityksessä käytettävä tietojärjestelmä antoi hälytyksen esimiehelle kun sairauspoissaolorajat olivat ylittyneet. Muutama haastateltava koki, että hälytykset tulivat liian myöhään, kun taas muutama koki, että ne tulivat sopivasti, jotta työkyvyn heikentymiseen ehdittäisiin puuttua ajoissa. Eräs haastateltava totesi:

”Työkyvyn heikentymiseen voisi puuttua jo aiemmin ja ohjata työterveyshuoltoon, jos esimerkiksi kehityskeskusteluita olisi kaksi kertaa vuodessa yhden sijaan.”

Tällä hetkellä kehityskeskustelut pidetään kerran vuodessa, mutta tarve olisi 2 kertaa vuodessa. Ehdotuksena tuli myös yksikön sisäiset kehittämispäivät esimerkiksi 3 tunnin ajan kaksi kertaa vuodessa, jolla saataisiin parannettua työilmapiiriä ja läpikäytyä yksikön tärkeimpiä asioita. Yleisesti ottaen työkykyasioiden koettiin olevan kunnossa eivätkä

haastateltavat osanneet antaa konkreettisia parannusehdotuksia. Eräässä haastattelussa tuli ilmi:

”Kehittämisspäivät yksikön sisällä olisivat hyvä juttu, missä pystyttäisiin käymään läpi yksikön sisäisiä asioita.”

Monien haastateltavien mielestä hyvä työilmapiiri ja siihen kannustaminen auttaa työssä jaksamiseen ja työkyvyn tukemiseen. Työntekijän pitää tuntea olevansa arvostettu, ja että esimies välittää hänestä. Myös se, että työntekijä saa itse vaikuttaa omaan työhönsä vaikuttamalla esimerkiksi omiin työvuoroihinsa koetaan positiivisena. Haastateltavat kokivat, että samojen pelisääntöjen asettaminen jokaiselle sekä työntekijöiden arvostus lisää työntekijöiden hyvinvointia ja siten työssä jaksamista. Haastateltavien kommentteja aiheesta olivat esimerkiksi:

”Työkyvyn ylläpidossa hyvä työilmapiiri ja siihen kannustaminen on ykkönen. Täytyy välittää työntekijöistä ja saada jokaiselle sellainen tunne, että esimies välittää hänestä ja hänen elämäntilanteestaan.”

”Tärkeää on saada vaikuttaa omaan työhönsä ja työvuoroihinsa ja se, että pystyy yhdistämään vapaa-ajan ja työelämän. Töiden pitää olla itselle mielekäästä ja on tärkeää olla oikeassa työpaikassa.”

”Ei se aina ole se sairausloma se hälyyttävä tekijä ja merkki työkyvyn alenemisesta, vaan se voi olla jokin muukin, esimerkiksi jos ei suoriudu työtehtävistään tai käyttäytyy erilailla kun ennen. Pitäisi herkästi huomata erilaisia tekijöitä.”

Hyvä ergonomia on tärkeä osa työtä, ja siihen vaikuttava koulutus ja apuvälineet ovat suuressa roolissa työkyvyn heikentymisen ennaltaehkäisyssä. Eräs haastateltavista koki, että ennaltaehkäisyyn vaikuttavat muun muassa se, että raskaammat potilaat hoidetaan parityönä ja käytetään aktiivisesti annettuja apuvälineitä, kuten esimerkiksi nosturia. Myös potilaiden kohtaamiseen tasavertaisena ja kunnioittavalla

tavalla koettiin vaikuttavan työntekijöiden työssäjaksamiseen. Yksi haastateltavista totesi:

”Raskastakin työtä jaksaa tehdä, kun on hyvät työkaverit ja tuki, ja arvostus työtä kohtaan. Näin riittää voimavaroja kotiin sekä työhön.”

Yli puolet haastateltavista toivoi liikunta-/virikeseteleiden käyttöönottoa. Haastateltavat olivat saaneet useasti pyyntöjä asiaan liittyen työntekijöiltään ja kokivat niiden käyttöönoton mahdollisesti parantavan ja ylläpitävän hyvää työkykyä. Useiden haastateltavien mukaan työntekijät kokevat myös, ettei työnantaja arvosta ja huomioi heitä. Vaikka he saisivat jotain omalta esimieheltään ja kokevat, että esimies välittää heistä, niin silti he eivät koe, että se tulisi työnantajalta asti.

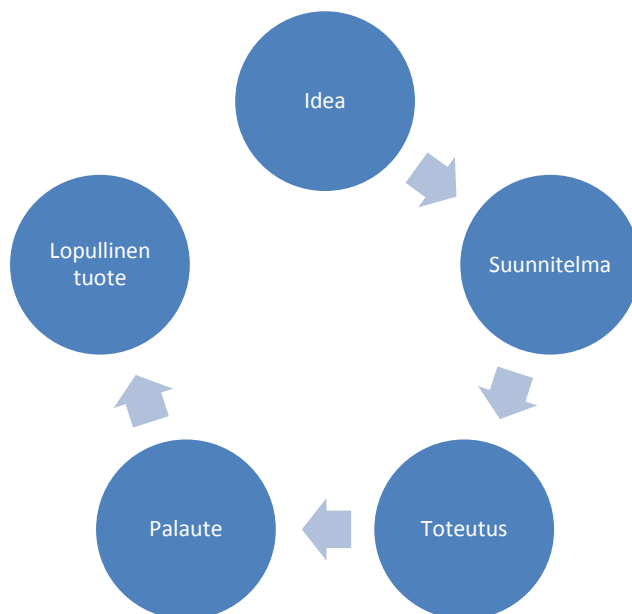
Esimiehet toivoivat oman jaksamisensa ja työkykynsä tukemiseksi järjestettävän ryhmätyönohjausta esimerkiksi joka 2. kuukausi. He kokivat, että työ oli todella yksinäistä ja halusivat enemmän tukea kollegiaalisuuden kannustamiseen. He kokivat, etteivät esimiesten kuukausikokoukset tue tätä asiaa, koska ne ovat lähinnä informatiivisia ja heidän oma esimiehensä on myös paikalla. Suurin osa haastateltavista koki, että kyseisessä työssä itsensä johtaminen ja asioiden priorisointi olivat suuressa roolissa. Monet kokivat, että heidän oma esimiehensä antoi heille useasti tehtäviä liian viime hetkellä, jolloin omat suunnitellut työt piti siirtää tämän takia vaikeuttaen normaalia työntekoa.

5 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Työprosessin analysointi ja tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Koko opinnäytetyöprosessi lähti liikkeelle aiheen valinnasta. Suoritin työharjoitteluni kohdeyrityksen henkilöstöhallinnossa, ja sieltä sain idean opinnäytetyön aiheeksi. Kohdeyritys tarvitsi työkyvyn tukemisen toimintamallin. Siten yhdessä harjoitteluni ohjaajan kanssa päätimme aiheen valinnasta. Kohdeyrityksellä oli jo entuudestaan suppea toimintamalli, mutta he toivoivat laajaa päivitystä siihen. Tein suunnitelman millä tavalla ja missä ajassa työni aijon tehdä, ja pyrin pitäytymään siinä.

Sain työstäni palautetta sen puolivälissä ja loppuvaiheessa sekä opinnäytetyöni ohjaajalta että toimintamallin toimeksiantajalta. Näiden ohjeiden mukaan kehitin opinnäytetyötäni edelleen. Tavoitteenani oli luoda selkeitä toimintatapoja esimiehille, jotta he pystyisivät parhaansa mukaan tunnistamaan ja tukemaan työntekijän heikentynyttä työkykyä. Työni eteni systemaattisesti aiheen valinnasta ja suunnitelman teosta aina työn valmistumiseen. Kuviossa 2 on kuvattu opinnäytetyöprosessi.



Kuvio 2. Opinnäytetyöprosessin eteneminen.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulee arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden sopivuus kvalitatiiviseen tutkimukseen on vaihteleva. Laadullisen tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta ei voida arvioida samalla tavalla kuin määrällisen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 24-25.) Tutkimuksen tarkoituksena ei ollut saada yleistettävää tietoa vaan selvittää henkilökunnan tarpeita työkyvyn tukemiseksi. Tutkimuksen tarkoituksena on tuoda lisäarvoa kohdeyritykselle.

Validiteetti määrittää onko tutkimus tehty perusteellisesti ja ovatko saadut tulokset ja päätelmät "oikeita" eli onko tutkimus pätevä. Reliabiliteetillä taas arvioidaan sitä, missä olosuhteissa tutkimus on luotettava ja johdonmukainen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 25.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta lisäsi se, että tutkimuksen tekijä sai osallistua haastateltavien valintaan sekä valita kysymykset ja sen, miten aineisto analysoitiin ja tulkittiin. Haastattelun esitestaus yhdellä henkilöllä ennen varsinaisten haastatteluiden toteuttamista lisäsi myös luotettavuutta. Kaikki haastattelut nauhoitettiin äänitallenteena, jonka voidaan myös ajatella lisäävän luotettavuutta. Luotettavuutta voi taas heikentää se, että tutkimuksen tekijä on kokematon.

Yrityksessä esimiehiä on yhteensä yli 100, joista viittä haastateltiin. Vastauksissa oli paljon toistoja, joten voidaan olettaa, etteivät tulokset muuttuisi olennaisesti vaikka haastateltavien määrää lisättäisiin. Nauhoitetut haastattelut säilytetään 6 kuukauden ajan. Haastatteluiden litterointi lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkijan täytyy olla objektiivinen eli pyrkiä olemaan vaikuttamatta tuotettuun tietoon. Tutkijan täytyy olla puolueeton, mutta täydellinen objektiivisuus ei ikinä ole mahdollista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 24.) Tutkimuksen tekijä pyrki olemaan mahdollisimman objektiivinen, koska pyrki tutkimuksen aikana olemaan vaikuttamatta tutkimukseen liikaa. Objektiivisuuteen saattaa kuitenkin vaikuttaa se, että tutkimuksen tekijä oli työharjoittelussa kohdeyrityksessä tutkimuksen tekemisen aikana.

5.2 Haastattelututkimuksen tulosten pohdinta ja analyysi

Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, miten kohdeyrityksen työntekijät kokevat työkyvyn tukemisen tällä hetkellä toimivan yrityksessään ja miten sitä voisi heidän mielestään parantaa. Suurin osa haastatelluilta saaduista vastauksista poikkesi hieman aiheesta. Yli puolet haastateltavista alkoi kertoa runsaasta työmäärästään ja siitä kuinka työkykyä voisi parantaa palkkaamalla lisää henkilökuntaa. Alle puolella haastateltavista oli konkreettisia ehdotuksia siihen, miten työkyvyn heikkenemiseen voitaisiin mahdollisesti puuttua paremmin.

Haastatteluiden vastausten perusteella koin, että useat kohdeyrityksen esimiehet tarvitsisivat enemmän koulutusta ja tietoa siitä, mitä työkyky tarkoittaa ja miten sitä voidaan tukea. Vastausten perusteella koin, etteivät he välttämättä ole riittävästi perehtyneitä juuri kyseiseen aiheeseen. Haastattelun vastausten perusteella kävi ilmi, että esimiehen ollessa kiinnostunut aiheesta olivat hänen vastauksensakin antoisammat. Haastatteluissa tuli myös varteenotettavia ehdotuksia työkyvyn tukemisen parantamiseksi.

Alle puolet haastateltavista tiesi, että yrityksessä oli käytössä työkyvyn tukemisen toimintamalli. Haasteena onkin siis lisätä tietoa mallin olemassa olosta ja saada se esimiesten aktiiviseen käyttöön.

Haastattelututkimuksen vastausten perusteella voidaan myös miettiä, olisivatko haastattelukysymykset voitu asetella toisin tai olisiko kysymysten pitänyt olla aivan toisenlaisia. Yhtenä vaihtoehtona olisi ollut myös kertoa ennen haastattelun alkua, mitä työkyky ja sen tukeminen tarkoittavat, jotta vastauksista olisi saatu antoisampia. Toinen vaihtoehto olisi ollut lähettää etukäteen lyhyt tietopaketti työkyvystä haastateltaville etukäteen. Tämä olisi mahdollisesti herättänyt heidän kiinnostuksensa aiheeseen ja he olisivat etukäteen saadun tiedon perusteella jo ehkä pohtineet työkykyyn liittyviä asioita.

5.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimuskysymykset

Työkyvyn tukemisen toimintamallia laatiessani heräsi kysymys: ”Onko yksi ja sama työkyvyn tukemisen toimintamalli sopiva kaikille kohdeyrityksen työntekijöille? Pitäisikö toimintamallin olla yksilöidympi eri ammattiryhmille?” Prosessin aikana pohdin myös, pitäisikö mallin olla personoidumpi niin, että eri työryhmille, esimerkiksi hoitohenkilökunnalle ja hallinnon työntekijöille, olisi omat mallinsa. Toisaalta malli on melko yleispätevä, jonka vuoksi sitä on helppo soveltaa kaikille. Olisi tärkeää tutkia tarkemmin, kuinka paljon kohdeyrityksen esimiehet tietävät työkyvyn tukemisesta ja millaista lisätietoa he siihen liittyen tarvitsevat. Näin heille voisi järjestää koulutusta tarvittavista aiheista, ja työkyvyn tukemisesta tulisi laadukkaampaa.

Opinnäytetyön tutkimusosiossa tutkittiin esimiesten näkökulmaa työkyvyn tukemiseen. Jatkossa olisi hyvä tutkia, miten kohdeyrityksen työntekijät kokevat oman työkykynsä ja minkä he itse kokisivat sitä parantavan. Mielenkiintoista olisi myös tutkia vaikuttaako korvaava työ positiivisesti vai negatiivisesti työntekijään, ja miten se vaikuttaa muihin työntekijöihin. Jos työntekijä tulee tekemään korvaavaa työtä hoitokotiin, esimerkiksi pitämään viriketoimintaa, häntä ei käytännössä kuuluisi laskea hoitajamitoitukseen mukaan. Miten tämä tulee kuitenkaan toimimaan käytännössä, yrittävätkö esimiehet säästää resursseja olemalla palkkaamatta sijaista korvaavan työn tekijälle vai tuleeko heillä olemaan yksi ylimääräinen tekijä vuorossa, niin kuin periaatteessa kuuluisi.

Aiemmin kohdeyrityksellä oli käytössään suppea työkyvyn tukemisen toimintamalli, mutta se ei ollut helposti löydettävissä eivätkä haastatteluiden mukaan esimiehet edes tienneet sen olemassaolosta. Tämän vuoksi toiveenani oli, että uusi malli tulisi esimiesten tietoisuuteen ja he tietäisivät mistä sen löytää. Uusi työkyvyn tukemisen toimintamalli on tarkoitus laittaa kohdeyrityksen intranettiin jokaisen työntekijän nähtäväksi. Kohdeyrityksen henkilöstöpäällikkö on esittänyt mallin yrityksen sisäisillä esimiespäivillään, missä se sai hyvän vastaanoton. Esimiespäivillä kerrottiin mallin sisällöstä ja mistä sen löytää tulevaisuudessa.

Tarkoituksena on jakaa tietoa niin hyvin, että jokainen esimies tietäisi, että kyseinen toimintamalli on olemassa ja mistä sen löytää. Tulevaisuudessa mallista on tarkoitus kertoa perehdytysvaiheessa aina, kun uusi esimies palkataan yritykseen.

Hyvän työkyvyn ylläpitäminen on erittäin tärkeää jokaisessa yrityksessä. Työkyvytön työntekijä aiheuttaa yritykselle paljon kustannuksia, mutta heikentää myös työntekijän elämänlaatua. Kaikille paras ratkaisu olisi saada pidettyä työntekijät työkykyisinä vanhuuseläkkeelle pääsemiseen asti. Kaikki yritykset eivät kuitenkaan panosta työkykyjohtamiseen ja työkyvyn tukemiseen. Nykyään kuitenkin yhä useammat yritykset ymmärtävät sen tärkeyden ja alkavat kohdistaa siihen suurempia toimenpiteitä.

Nykyään työkykyjohtamista korostetaan paljon, ja se on tärkeää joka yrityksessä. Yritykset ovat ymmärtäneet kuinka paljon työkyvyttömyystapaukset voivat yritykselle maksaa, ja sen vuoksi niihin panostamisesta on tullut tärkeää. Työkykyjohtamista ja yrityksen vastuuta korostettaessa unohdetaan monesti työntekijän oma vastuu työkyvyn ylläpidosta. Kuten Holstilan (2017) tutkimuksessa todettiin, liikunta-aktiivisuuden lisääminen keski-iällä ja sen jälkeen vähentää työkyvyttömyyseläkkeelle jääntiä. Näin ollen liikunnan lisääminen on aina hyväksi työkykyä ajatellen. Työkyvyttömyyseläkkeelle vuonna 2017 jääneistä 34 %:lla syy oli tuki- ja liikuntaelinsairauksissa (Pihlava 2018). Tuki- ja liikuntaelinsairaudet ovat suurin syy työkyvyttömyyseläkkeelle jäämisessä. Työntekijöiden omatoiminen liikunta-aktiivisuus on tärkeässä osassa näiden ehkäisemisessä. Työnantaja voisi halutessaan tukea ja kannustaa työntekijöiden liikunnan lisäämistä ja jatkamista esimerkiksi liikuntaseteleillä. Haastattelututkimuksessa suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että liikuntasetelit ylläpitäisivät ja parantaisivat työkykyä. Monet työntekijät olivat niitä esimiehiltään toivoneetkin. Liikuntaseteleistä aiheutuneet kustannukset voivat kompensoitua liikunnan lisäämisestä aiheutuneella hyödyllä. Kohdeyrityksen työ on melko fyysistä, minkä vuoksi työntekijöiden liikunta-aktiivisuus vapaa-ajalla on erittäin tärkeää esimerkiksi rasitusvammojen ehkäisemiseksi. Työntekijän pitäisi myös itse

haluta panostaa oman työkykynsä ylläpitoon pitämällä elintapansa kunnossa.

Yhtenä jatkotutkimusehdotuksena tulee myös mieleen, että yleisesti voisi tutkia liikunnan ja elämäntapojen vaikutusta myös nuorempien työntekijöiden työkykyyn. Lisäksi olisi kiinnostavaa tietää, kuinka paljon huono työergonomia aiheuttaa työkyvyn alentumista kohdeyrityksessä tai yleisesti hoitoalan yrityksissä. Työkyvyn tukemista olisi hyvä tutkia enemmän myös työkaaren eri vaiheissa kohdeyrityksessä. Tästä aiheesta en yleisestikään löytänyt montaa tutkimusta, vaikka aihe on tärkeä. Tähän perehtymällä voitaisiin minimoida työkykyriskit jo rekrytointivaiheessa. Kohdeyritys on voimakkaasti kasvava yritys ja rekrytointeja tehdään koko aika, jonka vuoksi aihetta olisi syytä tutkia. Myös kohdeyrityksen työsuhteiden päättymisten syitä voisi tutkia. Minkä vuoksi yrityksestä lähdetään ja kuinka moni työsuhde päättyy eläkkeeseen. Eläkeikä alkaa eläkeuudistuksen mukaan nousta tänä vuonna, ja sen noustessa työkyvyn merkitys kasvaa (Eläketurvakeskus 2017). On entistä tärkeämpää ylläpitää hyvää työkykyä ja panostaa työkykyjohtamiseen, koska työntekijöiden tulee pysyä työkykyisinä entistä kauemmin. Jatkotutkimusehdotuksena olisi myös tutkia kuinka paljon kohdeyrityksen esimiehet tietävät työkyvystä ja esimerkiksi sen kustannusvaikutuksista yritykselle, ja näihin liittyen voisi järjestää koulutuspäivän ja työkyvyn tukemisen oppaan tai materiaalia.

Kuten opinnäytetyössä aiemmin on todettu, työkyky-käsitettä käytetään eri tavoin eri yhteyksissä. Työkykyä voidaan käyttää juridisena tai lääketieteellisenä terminä. Työkyvyttömyys voi olla työsuhteen päättämisyys, jolloin päätöksen irtisanomisesta tulee pohjautua tietoihin työkyvystä. Työnantajan näkökulmasta työkykytietoihin liittyvät esimerkiksi työvelvoitteen laiminlyönti, poissaolot ja heikentynyt työkyky, ja prosessista on pystyttävä esittämään asianmukainen näyttö. (Saarinen 2018.)

Mitä tapahtuisi, jos kohdeyrityksen kaikki esimiehet käyttäisivät uutta toimintamallia ja toimisivat täysin sen ohjeiden mukaisesti? Parantuisiko työkyvyn tukeminen aiemmasta ja pysyisivätkö työntekijät työkykyisinä

pidempään? Kaikkien esimiesten ja rekrytointeja tekevien henkilöiden tulisi toimintamallin mukaan huomioida työkyky jo rekrytointiprosessista lähtien. Näin tehtäessä minimoitaisiin jo osa työkykyriskitapauksista.

Työhaastattelussa olisi hyvä pyrkiä selvittämään, onko työntekijä ollut työkykyinen edellisessä työssään ja muutenkin kartoittaa terveystarpeita sekä työkyky suhteessa haettavaan tehtävään. Sama pätee koeajan puitteissa. Työsuhteen aikana pitäisi mallin mukaan tarkastella muun muassa työntekijän motivaatiota ja työpanosta, joista monesti voi huomata työntekijän mahdollisen heikentyneen työkyvyn. Uskon, että esimiesten seurattessa työkyvyn tukemisen toimintamallin ohjeita, tukeminen onnistuu hyvin ja on laadukasta. Aina saa toki tehdä enemmän ja puuttua jo ennen kuin se on välttämätöntä. Itse koen, että käyttämällä puheeksiottokeskustelua jo hyvissä ajoin esimies osoittaa työntekijälle välittävänsä hänestä ja hänen hyvinvoinnistaan.

Jos toimintamallia ei hyödynnettäisi ollenkaan, olisi mahdollista, että esimiehet toimisivat parhaaksi katsomallaan tavalla tukemisen suhteen. Osa esimiehistä, jotka ovat koulutuksensa tai työkokemuksensa puitteissa perehtyneet enemmän asiaan, voisivat toimia erittäin mallikkaasti ja heillä voisi olla antaa apukeinoja myös muille esimiehille. Toki näin voidaan toimia, vaikka mallia hyödynnettäisiinkin. Riskitekijänä toisaalta on, että osa esimiehistä ei välttämättä tekisi mitään työkyvyn tukemisen edistämiseksi. Kaikki esimiehet eivät varmasti ymmärrä työnantajan kustannusvastuista työkyvyttömyyseläkkeistä tai kuinka tärkeää työntekijän itsensäkin kannalta on puuttua heikentyneeseen työkykyyn ajoissa. Työkyvyn tukemisen toimintamallin olemassa olo antaa viitekehykset tukemistoimille ja helpottaa esimiesten työtä.

Jatkossa olisi hyvä tutkia kuinka monet esimiehistä ovat ottaneet uuden toimintamallin käyttöönsä ja kokevatko he toimintamallin olemassaolon hyödylliseksi. Pitkään kohdeyrityksessä työskennelleiltä esimiehiltä voisi tutkia heidän mielipidettään siitä, onko uusi toimintamalli selkeämpi kuin vanha. Ottaen huomioon kuinka harva haastateltavista esimiehistä tiesi entisen mallin olemassaolosta, voitaisiin jatkossa tutkia onko uusi malli tavoittanut esimiehet paremmin ja ollaanko siitä osattu kertoa heille

tarpeeksi ajoissa. Mahdollisesti voisi myös tutkia, ovatko työntekijät itse havainneet muutoksia esimiesten toimintatavoissa työkyvyn tukemiseen liittyen.

Opinnäytetyössä asetettuihin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset. Mitä on hyvä työkyvyn tukeminen ja miksi se on tärkeää? Tutkimuksen perusteella työkyvyn tukeminen on tärkeää, jotta työntekijä pysyisi työkykyisenä parhaassa tapauksessa työuran loppuun asti. Hyvällä työkyvyn tukemisella tarkoitetaan työntekijän voimavarojen ja työn välisen tasapainon ja yhteensopivuuden tukemista. Millainen on hyvä ja johdonmukainen työkyvyn tukemisen toimintamalli? Millaisia asioita hyvän työkyvyn tukemisen toimintamallin tulisi sisältää ja mitä siinä tulee ottaa huomioon? Hyvässä työkyvyn tukemisen toimintamallissa on perusteltu, miksi työkyvyn tukeminen on tärkeää ja mitä tavoitteita sillä on. Hyvä toimintamalli ohjaa ja selittää käytännön prosesseja ja kuvaa toimijoiden vastuualueita. Yritys luo perusrungon toimintamallille ja sen jälkeen on esimiehestä kiinni, toimiiko hän mallin ohjeiden mukaisesti.

6 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön aiheena oli työkyvyn tukeminen. Opinnäytetyön tarkoituksena oli päivittää ja kehittää kohdeyrityksen työkyvyn tukemisen toimintamallia. Tavoitteena oli kuvata työkyvyn tukemisen prosessi ja parantaa jo olemassa olevia käytäntöjä. Pyyntö toimintamallin päivittämiseen tuli kohdeyritykseltä, koska heidän entinen toimintamallinsa ei ollut ajantasainen.

Opinnäytetyössä toiminnallisena osana toimi työkyvyn tukemisen toimintamalli. Toimintamalli sisältää työkyvyn tukemisen prosessin vaiheet. Opinnäytetyöhön sisältyi myös tutkimusosio, joka suoritettiin haastattelututkimuksena teemahaastatteluina. Haastateltaviksi valikoituivat 5 kohdeyrityksen esimiestä. Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa esimiesten näkemystä työkyvyn tukemisen nykytilasta kohdeyrityksessä ja minkä he kokisivat parantavan työkykyä.

Työ on jaettu teoriaosuuteen, haastattelututkimukseen sekä toiminnalliseen osuuteen. Teoriaosuus koostuu työkyvyn tukemisen keinoista ja työkyvyn määrittelystä. Haastattelututkimus suoritettiin henkilökohtaisina teemahaastatteluina, tarkoituksena kartoittaa toimintamallin tarpeita ja tavoitteita. Tutkimus ei ole yleistettävissä, koska sen tarkoituksena oli tutkia kohdeyrityksen sisäisiä tarpeita.

Työn toiminnallisessa osuudessa päivitettiin kohdeyrityksen työkyvyn tukemisen toimintamallia. Toimintamallin taustana on käytetty paljon teoriaa sekä kohdeyrityksen jo entuudestaan määritettyjä toimintatapoja. Tuotos on tehty tieteelliseen teoriatietoon perustuen, jonka vuoksi se on sovellettaen käytettävissä myös muihin yrityksiin.

Työn haastattelututkimuksessa kehitysehdotuksiksi työkyvyn tukemisen parantamiselle nousivat virike- ja liikuntaseteleiden käyttöönotto sekä toisen kehityskeskustelun lisääminen esimiehen ja työntekijän välille. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että työkyvyn tukemisen prosessin selkeyttäminen ja mallintaminen ovat tarpeellisia kohdeyrityksessä.

LÄHTEET

Boström, M., Sluiter, J. & Hagberg M. 2012. Changes in work situation and work ability in young female and male workers. A prospective cohort study. BMC Public Health [viitattu 30.3.2018]. Saatavissa: <https://bmcpubli-chealth.biomedcentral.com/track/pdf/10.1186/1471-2458-12-694>

Buurtzorg 2018. The Buurtzorg Model [viitattu 16.4.2018]. Saatavissa: <https://www.buurtzorg.com/about-us/buurtzorgmodel/>

Cantrell, S. & Smith, D. 2010. Workforce of one. Revolutionizing Talent Management Through Customization. Harvard Business Press.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2011. Johda työkykyä, pidennä työuria. EK:n työkykyjohtamisen malli [viitattu 17.3.2018]. Saatavissa: <https://ek.fi/wp-content/uploads/Tyokykyjohtamisenmalli.pdf>

Eläketurvakeskus 2018. Suomen työeläkkeensaajat. Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyvien työkyvyttömyyden syyt eroavat ikäryhmittäin [viitattu 10.4.2018]. Saatavissa: <https://www.etk.fi/tutkimus-tilastot-ennusteet/tilastot/elakkeensaajat/tyoelakkeensaajat/>

Eläketurvakeskus 2017. Eläkeikä alkaa nousta vuonna 2018 [viitattu 1.5.2018]. Saatavissa: <https://www.etk.fi/uutinen/elakeika-alkaa-nousta-vuonna-2018/>

Kohdeyritys 2018a [viitattu 4.5.2018]. Ei saatavissa.

Kohdeyritys 2018b. Sairauspoissaolot [viitattu 4.5.2018]. Saatavissa kohdeyrityksen intranetissä.

Kohdeyritys 2018c. Varhaisen välittämisen malli [viitattu 4.5.2018]. Saatavissa kohdeyrityksen intranetissä.

Halonen, J., Atkins, S., Hakulinen H., Pesonen, S. & Uitti, J. 2017. Collaboration between employers and occupational health service providers: a systematic review of key characteristics. BMC Public Health [viitattu 23.3.2018]. Saatavissa:

<https://bmcpublichealth.biomedcentral.com/track/pdf/10.1186/s12889-016-3924-x?site=bmcpublichealth.biomedcentral.com>

Holstila, A. 2017. Changes in leisure-time physical activity, functioning, work disability and retirement. A follow-up study among employees. Department of Public Health Faculty of Medicine University of Helsinki Finland [viitattu 10.4.2018]. Saatavissa:

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

Ilmarinen 2018a. Työkykyjohtamisella tuottavuutta ja menestystä [viitattu 31.3.2018]. Saatavissa: <https://www.ilmarinen.fi/parempaa-tyoelamaa/tyokykyjohtaminen/>

Ilmarinen 2018b. Tutustu kuntoutuksen keinoihin ja tee kuntoutussuunnitelma [viitattu 14.3.2018]. Saatavissa:

<https://www.ilmarinen.fi/henkiloasiakas/kuntoutus/kuntoutuksen-keinot/>

Ilmarinen, J. 1995. Hyvä työkyky. Työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja. Työterveyslaitos ja eläkevakuutusosakeyhtiö Ilmarinen. Painotalo Miktor Helsinki.

Gould, R., Ilmarinen J., Järvikoski, A., Järvisalo, J., Koskinen, S., Martelin, T., Pensola, T., Polvinen, A., Sainio, P., Seitsamo, J. & Tuomi, K. 2006. Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 –tutkimuksen tuloksia [viitattu 28.4.2018]. Saatavissa:

https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/78368/tyokyvyn_ulottuvuudet_7.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Juvonen-Posti P., Joensuu M., Reiman A., Heusala T., Takala E-P. & Ahonen G. 2014. Työkykyjohtaminen – johdettua yhdessä tekemistä. Tapaustutkimus käytännön johtamismenettelyistä ja taloudellisesta vaikuttavuudesta kunnallisessa liikelaitoksessa. Työterveyslaitos. Helsinki [viitattu 19.3.2018]. Saatavissa:

<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131550/tyokykyjohtaminen-johdettua-yhdessa-tekemista.pdf?sequence=1>

Kerätär, R., Taanila, A., Härkäpää, K. & Ala-Mursula, L. 2014. Sairauslähtöisestä työ- ja toimintakyvyn arvioinnista monialaiseen arviointimalliin. Aikakauskirja Duodecim [viitattu 20.10.2017]. Saatavissa: <http://www.duodecimlehti.fi/lehti/2014/5/duo11540>

Koho, A. 2013. Vaikuttava työterveystoiminta – Opas yrityksen ja työterveyshuollon yhteistyöhön. Helsingin seudun kauppakamari.

Koskinen, S. 2006;24(3):62-67. Työkyvyn arviointi ja työlainsäädäntö - Esimerkkejä palvelussuhteen elinkaarelta. Työterveyslääkäri [viitattu 26.4.2018]. Saatavissa: http://www.ebm-guidelines.com/dtk/ltk/avaa?p_artikkeli=tll00360&p_haku=hoitosuositus

Loppela, K. 2004. Ihminen ja työ – keskustellen työkuuntoon. Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print. Painettu väitöskirja. Tampere.

Monster 2018. Koeaika ja perehdyttäminen [viitattu 15.1.2018]. Saatavissa: <https://mhx.monster.fi/hr/hr-parhaat-kaytannot/henkilostoasiat/henkiloston-pysyvyys/koeaika-ja-perehdyttaminen.aspx>

Nykänen, M. & Airila, A. 2018. Nuori työntekijä työyhteisön jäseneksi. Työterveyslaitos [viitattu 14.4.2018]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/tyoelamaan-kiinnittyminen/>

Pehkonen, I. 2018. Työkykytalo. Työterveyslaitos [viitattu 4.4.2018]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>

Pihlava, M. 2018. Masennus vie joka päivä yhdeksän henkilöä eläkkeelle. Lääkärilehti [viitattu 10.4.2018]. Saatavissa: <http://www.laakarilehti.fi/ajassa/ajankohtaista/masennus-vie-joka-paiva-yhdeksan-henkiloa-elakkeelle/>

Riipinen, A. 2018. Moni masentunut hyötyisi työskentelystä. Helsingin Sanomat. 22.3.2018.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV: kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja [viitattu 4.10.2017]. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf

Saarinen, J. 31.1.2018. Työkykyinen vai työkyvytön? HPP Asianajotoimisto Oy [viitattu 26.4.2018]. Saatavissa: <https://www.hpp.fi/2018/01/31/tyokykyinen-vai-tyokyvyton/>

Sairausvakuutuslaki 1224/2004. Finlex [viitattu 14.4.2018]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20041224>

Simpson, C. 2016. 9 Rules for Successful Time Management. Entrepreneur Media Inc [viitattu 14.4.2018]. Saatavissa: <https://www.entrepreneur.com/article/278133>

STM 2011. Työterveyshuolto ja työkyvyn tukeminen työterveysyhteistyönä. Työryhmän loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki [viitattu 20.10.2017]. Saatavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/72770/URN%3ANBN%3Afi-fe201504226076.pdf?sequence=1>

Suomen muistiasiantuntijat ry 29.8.2017. Hollantilainen kotihoidon malli Buurtzorg vähentää byrokratiaa ja korostaa asiakaslähtöisyyttä [viitattu 16.4.2018]. Saatavissa: <https://muistiasiantuntijatblogi.wordpress.com/2017/08/29/hollantilainen-kotihoidon-malli-buurtzorg-vahentaa-byrokratiaa-ja-korostaa-asiakaslahtoisyytta/>

Sydänmaanlakka, P. 2018. Tasapainoinen itsensä johtaminen on hyvän johtajan tunnusmerkki [viitattu 21.4.2018]. Mehiläinen. Saatavissa: <https://www.mehilainen.fi/yrityksille/tasapainoinen-itsensa-johtaminen-hyvan-johtajan-tunnusmerkki>

TELA 2017a. Työkyvyn muodostuminen. Työeläkevakuuttajat ry. [viitattu 3.10.2017]. Saatavissa: <http://www.tela.fi/tyokyky>

TELA 2017b. Työeläkemaksun määräytyminen. Työeläkevakuuttajat ry [viitattu 13.4.2018]. Saatavissa: https://www.tela.fi/tyoelakemaksun_maaraytyminen#miten_maksuluokkamalli

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2016. Mitä toimintakyky on? [viitattu 29.4.2018]. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/toimintakyky/mita-toimintakyky-on>

Tiitola, K. Takala, E-P. Rentto, T. Tulenheimo-Eklund, E. & Kaukiainen, A. 2016. TOIMIA. Työkyvyn heikkenemisen varhainen tunnistaminen [viitattu 8.10.2017]. Saatavissa: http://www.thl.fi/toimia/tietokanta/media/files/suositus/2016/11/02/Tyokyvyn_heikkenemisen_varhainen_tunnistaminen.pdf

Toppinen-Tanner, S. 2018a. Ikäjohtaminen. Työterveyslaitos [viitattu 14.4.2018]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/>

Toppinen-Tanner, S. 2018b. Konkarina työyhteisössä. Työterveyslaitos [viitattu 14.4.2018]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/konkarina-tyoyhteisossa/>

Työterveyshuoltolaki 1383/2001. Finlex [viitattu 14.4.2018]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Työterveyslaitos 2018a. Sairauspoissaolokäytännöt työkyvyn tukena [viitattu 28.4.2018]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoterveyshuolto/tyokyvyn-tuki/sairauspoissaolokaytannot-tyokyvyn-tukena/>

Työterveyslaitos 2018b. Työkyvyn varhainen tuki [viitattu 9.4.2018]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoterveyshuolto/tyokyvyn-tuki/tyokyvyn-varhainen-tuki/>

Työterveyslaitos 2018c. Laki edellyttää reagointia sairauspoissaoloihin [viitattu 18.3.2018]. Saatavissa:

<https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoterveyshuolto/tyokyvyn-tuki/laki-edellyttaa-reagointia-sairauspoissaoloihin/>

Työturvallisuuskeskus TTK 2018. Työntekijän perehdyttäminen ja opastus [viitattu 15.1.2018]. Saatavissa:

https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/toiminta_tyopaikalla/vastuut_ja_velvoitteet/tyohon_perehdyttaminen_ja_tyonopastus

Työturvallisuuskeskus TTK 2015. Työkyvyn hallinta, seuranta ja varhainen tuki. Nykypaino Oy [viitattu 9.4.2018]. Saatavissa:

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

Työturvallisuuslaki 738/2002. Finlex [viitattu 14.4.2018]. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Tammi. 9.

Vuokko, A. & Tuisku, K. 2017. Uudet itsearviointimittarit työ- ja toimintakyvyn arvioon [viitattu 3.10.2017]. Lääketieteellinen Aikakauskirja Duodecim. Saatavissa:

https://www.vpn.helsinki.fi/dtk/ltk/,DanaInfo=www.terveysportti.fi+koti?p_haku=ty%C3%B6kyky

Österbacka, O. 2017. Työkyvyn tuki. Työterveyslaitos [viitattu 3.10.2017].

Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoterveyshuolto/tyokyvyn-tuki/>

Österbacka, O. Mäkitalo, J. Oksanen T. 2017. Työterveyshuolto.

Työterveyslaitos [viitattu 3.10.2017]. Saatavissa:

<https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoterveyshuolto/>

LIITTEET

Liite 1 Työkyvyn tukemisen toimintamalli

Työkyvyn tukeminen

Tavoite

Kohdeyrityksessä työkyvyn tukemisen tavoitteena on ylläpitää työntekijöiden hyvää työkykyä ja pitkiä työuria. Työkykyjohtamisessa tärkeää on puuttua työkykyriskeihin varhaisessa vaiheessa ja ennaltaehkäistä niitä. Työkykyjohtaminen edellyttää sitä, että työnantaja on selvillä henkilöstön tilasta, työkykyyn ja terveyteen liittyvistä riskeistä, työn psyykkisestä ja fyysisestä kuormittavuudesta sekä työkyvyttömyyskustannuksista. Kohdeyrityksessä näitä tietoja saadaan esimerkiksi henkilöstötutkimuksesta, riskikartoituksesta, työterveyshuollon työpaikkaselvityksistä sekä työsuojelukäynneiltä.

Sovitun työkyvyn tukemisen toimintamallin avulla voidaan havaita ajoissa työkykyä uhkaavat ongelmat ja löytää niihin sopivat ratkaisut. Näin voidaan vähentää sairauspoissaolojen tarvetta, estää sairauslomien tarpeeton pitkittyminen sekä edesauttaa työntekijöiden hyvän työkyvyn säilymistä.

Työkyvyn huomiointi työuran eri vaiheissa

Työntekijöiden työkyky tulee huomioida jo rekrytointiprosessista lähtien, ja sitä on tarve seurata koko työuran ajan. Rekrytointi-vaiheessa tulee huomioida työntekijän työkyky suhteessa tehtävään.

Perehdytysvaiheessa (koeaika) tulee samalla tavalla arvioida työntekijän työkykyisyys. Perehdytyksessä kerrotaan oikeiden työtapojen ja turvallisen työskentelyn periaatteet. Perehdytys luo myös edellytykset työntekijän oman työn hallinnalle.

Työsuhteen aikana mietitään, miten työntekijän motivaatiota, sitoutumista, osaamista ja työpanosta voidaan tukea. Kohdeyrityksessä on käytössä kehityskeskustelut, jotka esimies pitää vuosittain työntekijän kanssa. Näissä keskusteluissa arvioidaan myös työkykyä ja työssä viihtyvyyttä. Yrityksessä tehdään myös työhyvinvointikysely vuosittain, jonka vastausten pohjalta pyritään tekemään muutoksia yksiköissä tapahtuvalle kehitystyölle.

Työsuhteen päättyessä tai työtehtävien muuttuessa esim. uusien urapolkujen kautta varmistetaan työntekijän siirtyminen hyvällä toimintakyvyllä.

Työkyvyn muutoksesta on usein havaittavissa merkkejä jo paljon ennen työntekijän sairauspoissaoloa.

Keinovalikoima työkyvyn tukemiseksi

Esimiehen huomattessa merkkejä työkykymuutoksista tai vaikeuksia työssä selviytymisessä esimiehen tulee keskustella asiasta avoimesti työntekijän kanssa

mahdollisimman varhain varhaisen välittämisen mallin mukaisesti kohdeyrityksen lomaketta hyödyntäen. *Puheeksiottokeskustelu* tulee aina pitää sairauspoissaolojen ylittyessä ja aina mikäli esimiehelle syntyy huoli työntekijän työkyvystä.

Mikäli puheeksiottokeskustelussa tulee esille työkyvyttömyyden uhka, esimies varaa ajan työkykyneuvotteluun. Yli 30 päivän sairauspoissaoloissa varataan työkykyneuvottelu automaattisesti.

Työkykyneuvottelu eli kolmikanta on työntekijän, työnantajan ja työterveyshuollon yhteinen tapaaminen työterveyshuollossa.

- esimiehellä on oikeus velvoittaa työntekijä työkykyneuvotteluun
- työkykyneuvottelu on aina järjestettävä työntekijän sitä pyytäessä
- tth voi ehdottaa ja suositella työkykyneuvottelua työntekijän luvalla
- tarkoitus löytää kaikkia osapuolia tyydyttävä ratkaisu

Työntekijän sairastuessa toimitaan sovittujen sairauslomakäytäntöjen mukaisesti (löytyy intranetistä.)

Sairauspoissaolojen hälytysrajat

- kolme tai useampia lyhyitä sairauspoissaoloja neljän kuukauden aikana, esimies seuraa lukumäärää
- yksi yli 10 vuorokauden sairausloma, esimies seuraa pituutta
- yhden vuoden aikana sairauslomia 30 vrk tai enemmän, esimiehelle hälytysraportti tietojärjestelmästä
- yli 30 päivää yhtäjaksoisesti jatkuneen sairauspoissaolon jälkeen työterveyslääkärin työkuntoisuustarkastus ennen töiden aloittamista (kts. 30-60-90 päivää)

HR vastaa esimiesten perehdytyksestä sairauspoissaolokäytäntöihin ja työkyvyn hallintaan.

Mikäli esimies saa tietoonsa tai havaitsee **päihdeongelmia tai kiusaamis- tai häirintätapauksia**, hänen tulee puuttua näihin aktiivisesti. Toimintaohjeet ja lomakkeet näihin tilanteisiin löytyvät intranetistä.

30-60-90 -sääntö:

30	60	90
Esimiehen tulee ilmoittaa työterveyshuollolle (nimetylle työterveyshoitajalle) työntekijän sairauspoissaoloista heti, kun niitä on yhteensä 30 päivää 1 vuoden aikana	Työnantaja hakee sairauspäivärahan Kelasta 60 päivän kuluessa työkyvyttömyyden alkamisesta	Työntekijän tulee toimittaa B-lausunto Kelaan viimeistään, kun sairauspäivärahaa on maksettu 90 päivää ja sairauspoissaolo jatkuu
➤ tth kutsuu työntekijän työkuuntoisuustarkastukseen ja ohjaa työntekijän lääkärille työkyvyn arvioon	➤ työntekijän tulee toimittaa sairauspoissaolotodistus välittömästi sairausloman toteamisen jälkeen (ei päättymisen)	➤ jos työntekijä on hoidossa muualla kuin työterveyshuollossa, tarvitaan sieltä saadun B-lausunnon lisäksi myös työterveyslääkärin lausunto, jotta työntekijän sairauspäivärahan maksu jatkuu
➤ työkuuntoutustarkastuksessa arvioidaan työntekijän työkyky ja kuntoutustarve ja sovitaan työkykyneuvottelusta, jossa selvitetään mahdollisuudet palata työhön/korvaava työ/työhönpaluun tukitoimet	➤ palkkahallinto hoitaa sairauspäivärahan hakemukset saatujen lääkärintodistusten perusteella	
	➤ kun työkyvyttömyys on kestänyt 60 sairauspäivärahapäivää, tll tekee arvioinnin työkyvystä B-lausunnolla, jonka työntekijä toimittaa Kelaan	

Korvaavan työn malli

Kohdeyrityksessä on korvaavan työn mahdollisuus sairastuneelle 1+9 ensimmäisen sairauspäivän aikana. Tämä sisältää sairastumispäivän ja sitä seuraavat yhdeksän sairauslomapäivää. Jos työntekijä ei ole sairauden tai tapaturman vuoksi täysin työkyvyttömä, ei sairauslomatodistus estä tätä tekemästä väliaikaisesti muuta työtä. Kohdeyrityksessä on nimetty vaihtoehtoiset työtehtävät ja ne ovat työterveyshuollon, esimiesten sekä työntekijöiden tiedossa. Korvaava työ ei saa haitata työntekijän paranemista tai toipumista sairaudestaan. Korvaavan työn mallia ei sovelleta akuutteihin infektioihin eikä se saa aiheuttaa lisä- tai ylitöitä. Työterveyslääkäri arvioi työntekijän työkyvyn sairauslomatodistuksessa. Esimies päättää korvaavan työn sisällöstä huomioiden työntekijän kokonaistilanteen. Korvaava työ merkitään normaaliksi työvuoroksi ja siitä maksetaan normaali palkka.

Osasairauspäiväraha

Osasairauspäiväraha tukee työntekijän pysymistä työelämässä työkyvyn heikettyä sekä paluuta kokoaikaiseen työhön. Osa-aikaiseen työhön palaamiseen tarvitaan työntekijän sekä työnantajan suostumus eikä se saa vaarantaa terveyttä tai toipumista. Työajan

tulee vähentyä 40-60 %:iin aiemmasta. Osa-aikatyön tulee kestää yhtäjaksoisesti vähintään 12 arkipäivää (sisältäen lauantait) ja siitä tulee sopia työterveyslääkärin kanssa. Enimmillään osasairauspäivärahaa voidaan maksaa 120 arkipäivältä. Jos työntekijä palaa työhönsä saatuaan osasairauspäivärahaa enimmäisajan, hän voi yli 30 päivän yhtäjaksoisen työskentelyn jälkeen saada osasairauspäivärahaan 50 lisäpäivää. Osasairauspäivärahan käytöstä sovitaan esim. kolmikantaneuvottelussa ja esimiehet ilmoittavat asiasta palkanlaskentaan muutoslomakkeella.

Sairauspäivärahaa voi saada vasta työkyvyttömyyden kestänyt omavastuuajan. Omavastuu-aika on sairastumispäivä ja sitä seuraavat 9 arkipäivää. Sairauspäiväraha maksetaan työnantajalle omavastuuajan jälkeen siltä ajalta, jolta työntekijä saa sairausajan palkkaa. Lääkäri tekee B-lausunnon ja Kelasta haetaan päätös osasairauspäivärahasta. Tiedot toimitetaan myös palkanlaskentaan muutoslomakkeella kun Kelan päätös on tullut.

Ammatillinen kuntoutus:

Työkyvyn heikentyessä on mahdollista hakea ammatilliseen kuntoukseen eläkevakuutusyhtiön kautta. Kuntoutukseen päästäkseen työntekijällä tulee olla sairaus tai vamma, joka vaikeuttaa työn tekemistä, tai työntekijä on vaarassa jäädä työkyvyttömäksi. Eläkevakuutusyhtiö tarjoaa kuntoutujalle taloudellista tukea. Ammatillisen kuntoutuksen keinoja ovat työkokeilu, työhönvalmennus, ammatillinen uudelleen koulutus, oppisopimuskoulutus tai yrityksen perustaminen.

Työkokeilussa työntekijä palaa vanhaan työhönsä tai toiseen työtehtävään/työyksikköön. Työkokeilupaikka voi olla kohdeyrityksen sisällä tai toisessa yrityksessä. Kohdeyritykseen otetaan työkokeiluun työntekijöitä muualtakin kuin yrityksen sisältä. Työnantaja ja työntekijä sopivat työnkuvan ja mahdollisesti työympäristön muutoksista. Työkokeilu kesää yleensä 3 kuukautta. Päätöksen työkokeilusta tekee työeläkevakuutusyhtiö.

Muita ammatillisen kuntoutuksen muotoja ovat työhönvalmennus, ammatillinen uudelleen koulutus, oppisopimuskoulutus sekä yrityksen perustaminen.

Työkyvyttömyyseläkettä voi saada alle 63-vuotiaana, kun työkyky on heikentynyt sairauden tai vamman vuoksi vähintään vuoden ajan. Arvioitaessa työkyvyn alenemista huomioidaan jäljellä oleva työkyky, johon vaikuttavat esimerkiksi ikä, koulutus ja työkokemukseen perustuva ammatitaito. Työkyvyttömyyseläke on mahdollista saada määräaikaisena tai jatkuvana. Määräaikainen eläke tarkoittaa samaa kuin kuntoutustuki, ja sitä saa vakuutuslääkärin arvioidessa työkyvyn alenemisen jatkuvan määräaikaisesti.

Osatyökyvyttömyyseläkettä voi saada työkyvyn heikennyttyä vähintään kahdella viidesosalla, eli työkyky on alle 60%. Täyden työkyvyttömyyseläkkeen voi saada, jos on epätodennäköistä, että kuntoutus tai hoidot auttavat palauttamaan työntekijän työkyvyn. Työkyvyttömyyseläke vaihtuu vanhuuseläkkeeksi automaattisesti ilman hakemusta, kun on sen aika. Työkyvyttömyyseläkkeellä on mahdollista tehdä töitä jonkin verran ilman, että maksussa oleva eläke pienenee.

Työnantajan kustannusvastuu työkyvyttömyyseläkkeistä

Työnantajat sekä työntekijät maksavat lakisääteisiä työeläkemaksuja. Maksamalla TyEL-maksun työnantaja huolehtii työntekijöiden eläketurvasta. Yrityksen suuruus vaikuttaa maksun määrään. Kustannusvastuun on tarkoitus toimia myös kannustimena työnantajille, jotta nämä pyrkisivät vähentämään työkyvyttömyyseläkkeitä erilaisilla ennaltaehkäisevillä toimilla.

Työeläkeyhtiöissä käytetään maksuluokkamallia, ja se vaikuttaa työeläkemaksun työkyvyttömyysosaan edellisten kahden vuoden ajalta. Maksuluokka määräytyy yritykselle työkyvyttömyyseläketapausten määrän perusteella lasketun riskin mukaan. Maksuluokka sekä työnantajan työkyvyttömyyseläkemaksu ovat sitä korkeampia mitä enemmän yrityksessä on eläketapauksia.

Työkykyjohtamisen vastuut

Esimies

Esimiehen tehtävänä on seurata yksikkönsä poissaoloja päivittäin. Sairauspoissaoloihin tulee puuttua välittömästi poissaolorajojen ylittyessä tai jos ilmaantuu huoli työntekijästä. Työkyvyn edistämiseksi esimies tekee yhteistyötä alue-esimiehen, HR:n ja työterveyshuollon kanssa. Esimiehellä on käytettävissään erilaisia työkaluja, kuten Varhaisen välittämisen malli, tietojärjestelmä-hälytykset, talousraportit, kolmikantakeskustelut ja työkykyarvioinnit. Työtaturman sattuessa esimiehen vastuulla on lähettää vakuutustodistus LähiTapiolaan 10 arkipäivän sisällä.

Alue-esimies

Alue-esimies seuraa alueensa poissaoloja viikoittain. Jos kuukausittainen sairauspoissaoloprosentti ylittää 7, on alue-esimiehen tehtävä puuttua niihin. Alue-esimies seuraa viikottain sairauspoissaoloja yhdessä esimiehen kanssa. Alue-esimies, esimies, aluejohtaja, HR ja työterveyshuolto tekevät yhteistyötä työntekijöiden työkyvyn tukemiseksi.

Aluejohtaja

Aluejohtaja seuraa alueensa poissaoloja kuukausittain. Aluejohtaja puuttuu sairauspoissaoloihin yhdessä aluepäällikön kanssa, jos kuukausittainen sairauspoissaoloprosentti ylittää 7 tai jos aluepäällikkö kokee tarvitsevansa apua. Yhteistyötä aluejohtaja tekee aluepäällikön ja HR:n kanssa.

HR

HR seuraa sairauspoissaoloja viikoittain/kuukausittain. HR:n tehtävänä on puuttua sairauspoissaoloihin viimeistään silloin, kun sairauspoissaolo on kestänyt yli 30 päivää tai jos työntekijä on työkyvyttömyysriskissä. Työkyvyn tukemiseksi HR tekee yhteistyötä esimiehen, alue-esimiehen, aluejohtajan, työterveyshuollon eli Terveystalon, eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen, työtaturmayhtiö LähiTapiolan sekä tarvittaessa muiden tahojen kanssa. HR, Ilmarinen ja Terveystalo pitävät säännöllisiä palaveriteita 4 kertaa vuodessa, joissa he käsittelevät työkykyriskissä olevia tapauksia.

Kumppaneiden roolit

Ilmarinen: Valtakunnallinen työeläkevakuutus kumppani. Yhteistyö Ilmarisen kanssa on monipuolista koko konsernin tasolla. Vastuuhenkilöt työskentelevät sekä kohdeyrityksen työkykyriskien ennaltaehkäisemiseksi että varsinaisten työkykyriskitapausten parissa. Työkykyriskitapauksista keskustellaan 4 kertaa vuodessa olevissa yhteistyöpalavereissa sekä väliajoin henkilöstöpäällikön ja kuntoutusasiantuntijan kesken.

Terveystalo: Valtakunnallinen työterveyshuollon kumppani. Vastuuhenkilöt työskentelevät kohdeyrityksen kanssa tehdyn sopimuksen sekä yhdessä laaditun toimintasuunnitelman mukaisesti. He seuraavat kohdeyrityksen toimintaa valtakunnallisella tasolla kokonaisuutena sekä työkykyriskien osalta. Yhteistyö valtakunnallisen tiimin kanssa on aktiivista ja viikottaista. Tämän lisäksi vastuulääkäri ja -terveydenhoitaja osallistuvat kokouksiin, joissa käsitellään yksittäisiä työkykyriskitapauksia 4 kertaa vuodessa yhdessä Ilmarisen kanssa.

Lisätietoja ja neuvoja työkyvyn tukemiseen liittyen voi tarvittaessa kysyä henkilöstöpäälliköltä.