

Jaana Koskinen

VARHAISEN TUEN TOIMINTAMALLI
ESIMIESTYÖN TUKENA

Liiketalouden koulutusohjelma
Taloushallinnon suuntautumisvaihtoehto
2012

VARHAISEN TUEN TOIMINTAMALLI ESIMIESTYÖN TUKENA

Koskinen, Jaana
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Helmikuu 2012
Ohjaaja: Silventoinen, Marjatta
Sivumäärä: 50
Liitteitä: 5

Asiasanat: sairausvakuutuslaki, työkyky, varhainen tuki, esimiestyö

Vuoden 2011 alusta voimaan tullut sairausvakuutuslain uudistus toi muutoksia työnantajalle korvattaviin työterveyshuollon kustannuksiin. Korkeamman korvaustason edellytyksenä jatkossa on, että työnantaja, työntekijä ja työterveyshuolto yhteistyössä sopivat yhteiset tavoitteet ja käytännöt, joilla työkyvyn hallintaa, seurantaa ja varhaista tukea toteutetaan. Käytännöt on dokumentoitava kirjallisesti.

Kehittämistyön tavoitteena oli luoda sairausvakuutuslain uudistuksen edellyttämä varhaisen tuen toimintamalli Kankaanpään opistolle. Toimintamallin tavoitteena oli henkilöstön työssä jaksamisen tukeminen ja esimiestyön helpottaminen työkykyasioita käsiteltäessä. Varhaisella tuella tarkoitetaan työkykyä heikentävien tai rajoittavien tekijöiden varhaista tunnistamista, niiden puheeksi ottamista sekä ratkaisujen hakua työkyvyn heikentymisen ehkäisemiseksi.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää, mistä työkyky koostuu ja mitkä ovat sitä heikentävät ja rajoittavat tekijät. Lisäksi selvitettiin, miten työyhteisössä voidaan tunnistaa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa työkykyä uhkaavat tekijät ja millä keinoilla esimies voi esiin tulleisiin työkykyongelmiin luontevasti tarttua.

Opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö. Opinnäytetyön toiminnallisena osuutena syntyi varhaisen tuen toimintamalli. Opinnäytetyön raportissa käsitellään toimintamallin taustalla olevia lakeja, työkykyä ja siihen vaikuttavia seikkoja, varhaisen tuen toimintamallia sekä toimintamallin rakentamisprosessia. Tutkimustietoa on kerätty tutkittavasta aiheesta laajasti, jotta se olisi yleistettävissä ja sovellettavissa vastaavanlaisiin tapauksiin ja kohderyhmiin.

Toimintamallin rakentamisprosessi eteni hyvässä ja tiiviissä yhteistyössä työterveyshoitajan kanssa. Rakentamisprosessissa huomioitiin myös toimintakäytäntöjen valmistelu ja sopiminen yhteistoiminnassa työpaikalla. Toimintamallista löytyy ohjeita ja valmiita lomakepohjia esimiestyön helpottamiseksi. Toimintamalli on kuvattu myös erillisenä prosessina helpottamaan mallin jäsentämistä.

Toimintamallin rakentamisen ja ylläpitämisen edellytyksenä on hyvä yhteistyö työterveyshuollon kanssa ja selkeät johtamiskäytännöt. Työkykyä voidaan edistää ja hallita vain johtamalla sitä järjestelmällisesti. Työyhteisön ja esimiehen toimintatavat ovat avainasemassa työpaikan hyvinvoinnissa. Jatkossa on tärkeää varmistaa toimintamallin ylläpito ja käytettävyys seurannalla, arvioinnilla sekä kehittämisellä.

THE MODEL OF EARLY SUPPORT FOR MANAGEMENT

Koskinen, Jaana

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Financial Management

February 2012

Supervisor: Silventoinen, Marjatta

Number of pages: 50

Appendices: 5

Keywords: law of health insurance, working ability, early support, management

In the beginning of 2011, came into force reform law of health insurance. Reformed law brought changes in employer's health care costs' reimbursement. The requirement for the higher level of reimbursement in the future is that the employer, the employee and the occupational health have in cooperation agreed on common objectives and policies, how to manage, monitor and support employees' ability to work. Policies must be documented in writing.

The objective of the research project was to create an operational model of early support, which the reform law requires, for the Kankaanpään opisto. The aim of the model is to support staff's well-being at work and to give guidance to management how to handle issues related to staff's ability to work. Early support consists of the following: early identification of work ability constraints, how to bring them up with staff and how to prevent the weakening working ability.

The research problem of the thesis was to identify what the work ability consists of and which factors weaken or constrain it. It was also studied how the factors could be identified as early as possible in the work community and how superiors could easily handle the problems related to working ability.

The thesis is an operational thesis. The operational part produced the operational model of early support. Thesis report deals with laws of health insurance and occupational health, working ability and factors affecting it, the operational model of early support and the process of creating the model. Data for the research was collected extensively, to make it more generalizable and applicable to similar situations and target groups.

The process of creating the model proceeded in good and close cooperation with the occupational health. During the process also the operational practicalities were prepared and agreed in the workplace. From the model can be found instructions and ready-to-use forms to facilitate the superior's work. The model is described in a separate process, to facilitate the structuring of the model.

Close and good cooperation with the occupational health and clear guidance for management are the prerequisites for the success of the early support model. Ability to work can be promoted and managed only by systematic management. Work community and the superior's policies is the key to the well-being of the workplace. In the future, it is important to ensure the maintenance and usability of the model with monitoring, evaluation and development.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TUTKIMUKSEN ETENEMINEN	8
2.1	Tutkimusongelma	8
2.2	Tutkimusmenetelmä.....	8
2.3	Viitekehys	9
2.4	Aikaisemmat tutkimukset	10
2.5	Kankaanpään opisto	11
3	SAIRAUSVAKUUTUSLAKI	12
3.1	Sairausvakuutuslain tarkoitus ja työnantajan oikeudet	12
3.2	Sairausvakuutuslain 13 luvun 5§:n muutos ja sen tarkoitus	12
4	TYÖTERVEYSHUOLTOLAKI.....	15
4.1	Työterveyshuoltolain tarkoitus	15
4.2	Työnantajan velvollisuudet.....	15
4.3	Työterveyshuollon velvollisuudet.....	15
5	TYÖKYKY	17
5.1	Työkyvyn käsite.....	17
5.2	Työkykytalo	17
5.2.1	Terveys ja toimintakyky.....	19
5.2.2	Ammatillinen osaaminen.....	19
5.2.3	Arvot, asenteet ja motivaatio.....	20
5.2.4	Työ ja työolot	21
5.2.5	Lähiyhteisö, perhe	21
5.3	Työkyvyn hallinta.....	22
5.4	Työkyky osana työhyvinvointia.....	24
5.5	Työkyvyn ylläpitäminen ja johtaminen	25
6	TYÖHYVINVOINTI KANSANOPISTOISSA.....	26
7	VARHAISEN TUEN TOIMINTAMALLI.....	28
7.1	Toimintamallin lähtökohdat.....	28
7.2	Varhaisen tuen toimintamallin onnistumisen edellytyksiä	29
7.3	Toimintamallin rakenne	30
7.4	Tunnistaminen	31
7.5	Puheeksi ottaminen ja neuvottelu	31
7.6	Puheeksi ottamisen ohjeita esimiehelle	33
7.7	Seuranta ja arviointi	35
7.8	Kokemuksia varhaisen tuen toimintamallista	35
8	VARHAISEN TUEN MALLIN RAKENTAMINEN KANKAANPÄÄN OPISTOLLE.....	37

8.1 Kehittämishankkeen taustaa	37
8.2 Toimintamallin rakentaminen prosessina	38
8.3 Toimintamallin sisällöllinen eteneminen	40
8.4 Kehittämishankkeen arviointi ja jatkokehittäminen	43
8.4.1 Arviointi	43
8.4.2 Jatkokehittäminen.....	45
9 POHDINTA.....	46
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aiheena on varhaisen tuen toimintamallin laatiminen työnantajalleni Kankaanpään opistolle. Varhaisen tuen toimintamallin tavoitteena on henkilöstön työssä jaksamisen tukeminen, esimiestyön helpottaminen työkykyasioita käsiteltäessä sekä yhtenäisten mallien ja toimintatapojen luominen, jotka tähtäävät henkilöstön tasapuoliseen kohteluun. Toimintamallin avulla pyritään helpottamaan mahdollisimman varhaista reagointia työkyvyn heikkenemistä ennakoivien merkkien tunnistamisessa sekä rohkaisemaan varhaisen tuen keskusteluihin. Toimintamalli palvelee koko opiston henkilökuntaa, mutta erityisesti tavoitteena on esimiestyön helpottaminen työkykyasioita käsiteltäessä.

Sairausvakuutuslain muutos liittyen työterveyshuollon kustannusten korvauksien edellytysten muuttumiseen on luultavasti ollut kimmoke useassa organisaatiossa lähteä tarkemmin perehtymään varhaiseen tukeen työkykyasioissa. Lakimuutoksen myötä Kelalta saatavan korkeamman korvaustason ehtona on että yritys ja työterveyshuolto ovat yhteistyössä laatineet yhteiset tavoitteet ja käytännöt, joiden mukaisesti työkyvyn hallintaa, seurantaa ja varhaista tukea toteutetaan. Lakimuutosta sovelletaan niihin organisaatioihin, joiden tilikausi päättyy 31.12.2011 tai sen jälkeen. (Hänninen 2011, 8).

Aineistoa etsiessäni huomioin, että varhaisen tuen malleista löytyy työkyvyn tukemisen näkökulmasta materiaalia vasta viime vuosilta. Aikaisin lähteeni on vuodelta 2004, joten kyseessä on melko uusi työyhteisöissä tapahtuva työkyvyn tukemisen malli. Rakkaalla lapsella on monta nimeä, kuten varhainen puuttuminen, varhainen tukeminen, aktiivinen aikainen tukeminen, varhainen välittäminen. Mallin nimestä riippumatta kyseessä on työkyvyn ja esimiestyön tukeminen – tuetaan henkilöstön työssä jatkamista ja jaksamista sekä esimiestyötä työkykyasioiden käsittelyssä.

Ovatko työnantajat vasta nyt suurten ikäluokkien eläköitymisen kynnyksellä ja eläkeiän noston myötä tulleet sen tosiasian eteen, että työntekijöiden työssä jaksamiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota, jotta työmarkkinoiden käytettävissä olisi jatkosakin riittävä määrä työkykyisiä tekijöitä? Uskon, että sairausvakuutuslain muutoksella tulee olemaan merkittävä rooli työkykyä edistävien toimenpiteiden ennakoin-

nissa ja niihin puuttumisessa. Vastaavanlaisia muutoksia on varmasti odotettavissa lisää työurien pidentämistavoitteiden myötä.

Opinnäytetyön teoriaosuus sisältää perustietoa kehittämistyön syntyyn vaikuttaneesta sairausvakuutuslaista ja sen muutoksesta sekä kokonaisuuteen olennaisesti liittyvästä työterveyshuoltolaista. Varhaisen tuen lähtökohtana työelämässä on työkyky ja sitä mahdollisesti heikentävät ja rajoittavat seikat, joten siihen liittyvä tieto saa raportissa pääosan toimintamallin ohella. Olen liittänyt raporttiin jonkin verran myös teoriaa havainnollistavia kuvioita selkiyttämään työkykyä, sen tukemista sekä toimintamallin menetelmiä. Raportin liitteenä on opinnäytetyön toiminnallinen osuus eli produktiivisen tuen toimintamalli. Toiminnallisen osuuden rakentaminen toteutui tiiviissä ja hyvässä yhteistyössä työterveyshoitajan kanssa ja siitä haluan esittää hänelle erityiskiitoksen.

2 TUTKIMUKSEN ETENEMINEN

2.1 Tutkimusongelma

Työelämän jatkuva muutos ja hektisyys, työurien pidentäminen sekä koko ajan lisääntyvät vaatimukset laittavat työntekijät nykypäivänä kovan paineen alle ja koettelevat toden teolla työssä jaksamista. Yksilön heikentynyt työkyky ja sitä myötä työssä jaksaminen voi tuoda mukanaan turhia jännitteitä myös koko työyhteisöön. Siksi on tärkeää, että työkyvyn heikkenemiseen puututaan riittävän ajoissa ja yhdessä yritetään löytää sopivia ratkaisuja ongelmien poistamiseksi tai lieventämiseksi. Esimiestyöltä odotettavat vaatimukset ovat myös haasteellisia. Esimiehen pitää johtaa jatkuvaa muutosta, samalla huolehtia alaistensa osaamisesta, työkyvystä, osallistamisesta sekä kehittää ja tehdä tulosta. Näihin nojaten tutkimusongelmana on selvittää vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Mistä työkyky koostuu ja mitkä ovat sitä heikentävät ja rajoittavat tekijät?
- Miten työyhteisössä tunnistetaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa työkykyä uhkaavat tekijät?
- Millä keinoilla esimies voi luontevasti työkykyongelmiin tarttua eli miten esimiestyötä voidaan helpottaa työkykyasioita käsiteltäessä?

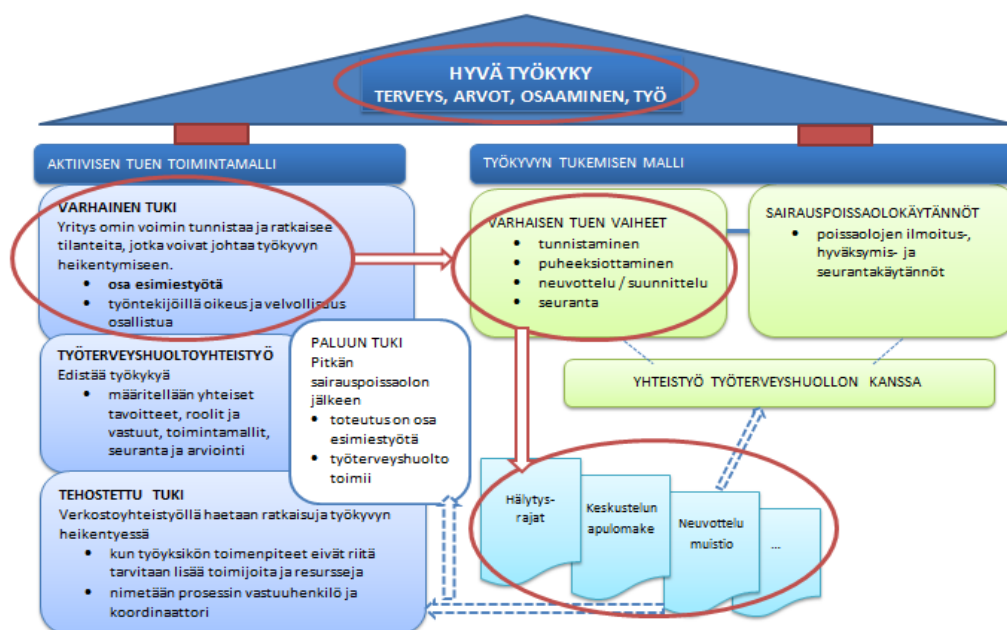
2.2 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyöni on toiminnallinen opinnäytetyö. Toiminnallisessa opinnäytetyössä lähtökohtana on jokin käytännön ongelma tai tarve, jota lähdetään ratkaisemaan. Aiheena voi olla esimerkiksi tapahtuman suunnittelu ja organisointi, liiketoiminta- tai kehittämissuunnitelma, opas, ohjeistus. (Satakunnan ammattikorkeakoulun www-sivut 2009.) Toiminnallinen opinnäytetyö koostuu kahdesta osasta, toiminnallisesta osuudesta eli produktista sekä raportista. Toiminnallisessa opinnäytetyössä yhdistyy toiminnallisuus ammatillisena taitona, teoreettisuus ammatillisena tietona, tutkimuksellisuus tutkivana tekemisenä sekä raportointi ammatillisena viestintätaitona. (Vilka 2010, 2.)

Toiminnallisessa opinnäytetyössä tutkimustietoa on tarkoitus kerätä tutkittavasta ilmiöstä niin laajasti, että se on yleistettävissä ja sovellettavissa vastaavanlaisiin tapauksiin ja kohderyhmiin. Tavoitteena on myös kerätä sellaista tietoa, jonka avulla tekijä voi rajata, täsmentää ja uudistaa tuotosta paremmin palvelevaksi. Tutkimustietoa kerätään siis toiminnallisen osuuden kehittelyyn ja ideointiin. (Vilkkä 2010, 4-5, 7.)

2.3 Viitekehys

Lakimuutoksen taustalla oleva työkyvyn hallinnan, seurannan ja varhaisen tuen toteuttaminen organisaation ja työterveyshuollon yhteisenä toimintana on hyvin laaja-alainen kokonaisuus. Tästä syystä käsittelen opinnäytetyössä tarkemmin vain työkykyä, varhaiseen tukeen liittyvää toimintamallia työkyvyn tukemisen ja esimiestyön näkökulmasta. Viitekehys eli asiayhteys avautuu tarkemmin laatimastani kuviosta (kuvio 1). Lähtökohtana on hyvää työkykyä tukeva toiminta, jonka ympärille opinnäytetyöni rakentuu. Toimintamallia voidaan pitää prosessina, jolla tuetaan työkykyä ja helpotetaan esimiestyötä työkykyasioita käsiteltäessä. Kuvion pohjana olen käyttänyt Kevan aktiivisen tuen toimintamallia (Kevan www-sivut 2012 ja Antti-Pojan (2011a, 5) työkyvyn tukemisen mallia. Korostetut kohdat toimivat opinnäytetyöni viitekehystenä.



Kuvio 1. Opinnäytetyön viitekehys (liite 1)

2.4 Aikaisemmat tutkimukset

Työkykyä ja siihen vaikuttavia asioita on tutkittu paljon ja siihen liittyvää ajantasais-ta tietoa on saatavilla varsin helposti. Varhaisen tuen malleihin sekä toimintamallin rakentamiseen liittyvää aineistoa löytyy kohtuullisen hyvin, varsinkin internet-lähteistä, mutta pääosin vasta viime vuosilta. Valmiita varhaisen tuen malleja inter-net-lähteistä löytyy myös jonkin verran. Pääosin ne on kuitenkin laadittu kaupungeil-le, kuntayhtymille tai muille isoille organisaatioille.

Vuosina 2005 - 2008 toteutetussa kehittämishankkeessa JATS – Työssä jatkamisen tukeminen ja sairauslomakäytännöt kehitettiin pienille ja keskisuurille organisaatioil-le sairauspoissaolokäytäntöjä, varhaisen reagoinnin ja tuen malleja sekä johdon ja esimiesten työhyvinvoinnin valmennusohjelma. Kehittämishankkeessa oli mukana seitsemän yhteistyökumppania, joiden kokemusten pohjalta koottiin varhaisen rea-goinnin ja varhaisen tuen mallin työkirja työpaikan ja työterveyshuollon yhteistyövä-lineeksi. Työkirjaa voidaan käyttää apuna suunniteltaessa varhaisen tuen ja sairaus-poissaolojen hallintamallia. (Jalava & Juvonen-Posti 2008, 3, 44.) Raportin hyödylli-syyttä työkirjan ohella mielestäni lisää yhteistyökumppaneille laadittujen varhaisen reagoinnin ja tuen mallien analysointi. Koen raportin erittäin hyödylliseksi ja tärke-äksi perehtymisaineistoksi, kun työyhteisöön ollaan laatimassa varhaisen tuen mallia.

Opinnäytetöitä varhaisen tuen toimintamalleihin liittyen on vain muutama sähköise-nä versiona. Pääosin tutkimuksissa varhaista tukea tarkastellaan vain sairauspoissa-olojen näkökulmasta. Terveys on kuitenkin vain yksi työkykyä heikentävä tai rajoit-tava näkökulma. Muutkin työkykyyn vaikuttavat tekijät kuten osaaminen, työ ja työ-yhteisö voivat johtaa sairauspoissaoloihin, joten koin tarpeelliseksi tarkastella työky-kyyn vaikuttavia tekijöitä laajemmasta näkökulmasta. Kun työkykyä tarkastellaan laajemmin, on sitä heikentäviin tai rajoittaviin seikkoihin mahdollisuus esimiehen myös tarttua varhaisemmassa vaiheessa.

Ainoastaan Reeta Mätäsahon (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2010) opinnäytetyötä voisoin osittain pitää verrannollisena omaan opinnäytetyöhöni. Mätäsahon raportissa sairauspoissaolot kuitenkin saavat suuren roolin, kun taas itse haluan painottaa työ-kykyä ja esimiestyön helpottamista. Jokainen organisaatio ja työyhteisö on erilainen,

joten koin tarpeelliseksi tutkia asiaa laajemmin työkykyyn vaikuttavien asioiden ja esimiestyön näkökulmasta.

2.5 Kankaanpään opisto

Kankaanpään opisto (opisto) on vuonna 1909 perustettu Pohjois-Satakunnan kansanopiston kannatusyhdistys ry:n ylläpitämä, aatetaustaltaan sitoutumaton kansanopisto. Opistolla on tutkinto-oikeudet kahteen perustutkintoon ja erikoisammattitutkintoon sekä kolmeen ammattitutkintoon. Opisto tarjoaa lisäksi vapaan sivistystyön koulutusta sekä täydennyskoulutuksena ammatillista lisäkoulutusta. Vapaan sivistystyön koulutuksina opisto tarjoaa kädentaitoihin painottuvia lyhytkursseja sekä lukuvuoden mittaisia koulutuksia. Täydennyskoulutuksena opistolla on mahdollisuus opiskella mm. laatuun, ohjaukseen ja muistiosaamiseen liittyvissä koulutuksissa. (Kankaanpään opiston www-sivut n.d.)

Opiston päätoimisen henkilöstön määrä oli vuonna 2011 keskimäärin 38 henkilöä. Henkilöstöstä noin 70 prosenttia toimii opetuksessa tai opetuksen hallinnossa ja loput 30 prosenttia hallinnossa ja tukipalveluissa. Valtaosa henkilökunnasta on naisia. Henkilöstön keski-ikä vuonna 2011 oli 49 vuotta. Lähes puolet henkilökunnasta on yli 50 vuotiaita, seuraavaksi suurin ikäluokka on 40 - 49 vuotiaat noin 40 prosentin osuudella. Tiedot on koostettu opiston palkkahallinto-ohjelmasta.

Opistolla toteutetaan säännöllisesti työilmapiiri-, burnout- sekä itsearviointikyselyjä. Myös kehityskeskustelut ovat osa säännöllistä toimintaa. Opistolta on kuitenkin puuttunut konkreettisia, esimiestyötä työkykyasioissa tukevia työkaluja. Kyselyjen rinnalla on tärkeää olla selkeät toimintamallit siitä, miten esiin tulleisiin työkykyasioihin tartutaan. Selkeillä, kaikkien tiedossa olevilla pelisäännöillä voidaan työkykyasioihin puuttua jo varhaisessa vaiheessa niin, että yhdenvertaisuus säilyy.

3 SAIRAUSVAKUUTUSLAKI

3.1 Sairausvakuutuslain tarkoitus ja työnantajan oikeudet

Sairausvakuutuslailla turvataan Suomessa asuvien Suomen kansalaisten oikeus korvaukseen tarpeellisista sairauden hoidon aiheuttamista kustannuksista ja lyhytaikaisen työkyvyttömyyden sekä raskauden ja lapsen hoidon aiheuttamasta ansionmenetyksestä. Laissa on säädetty myös hyvän työterveyshuoltokäytännön mukaisen työterveyshuollon järjestämisestä aiheutuvien kustannusten korvaamisesta sekä vanhempainvapaiden ajalta kertyvien vuosilomakustannusten korvaamisesta niin, että voidaan tasata vuosilomakustannusten työnantajille aiheuttamaa kustannusrasitusta. (Sairausvakuutuslaki 1224/2004, I osa, 1 luku, 1 §.)

Työnantajilla on oikeus saada korvausta työnantajan velvollisuudeksi työterveyshuoltolaissa säädetyn ja määrätyn työterveyshuollon järjestämisestä aiheutuneista tarpeellisista ja kohtuullisista kustannuksista (korvausluokka I). Jos työnantaja edellä mainitun lisäksi järjestää työntekijöilleen sairaanhoitoa ja muuta terveydenhuoltoa, on työnantajalla oikeus saada korvausta tästä aiheutuneista tarpeellisista ja kohtuullisista kustannuksista (korvausluokka II). (Sairausvakuutuslaki 1224/2004, IV osa, 13 luku, 1 §.)

Työolosuhteisiin, työyhteisöön tai yksittäiseen työntekijään kohdistuvat työterveyshuollon palvelujen kustannukset jaetaan kahteen korvausluokkaan. Ehkäisevä toiminta, työntekijöiden työkykyä ylläpitävä toiminta, esimerkiksi työpaikkaselvitykset ja terveystarkastukset, kuuluvat korvausluokkaan I. Yleislääkäritasoinen sairaanhoito ja muut työterveyshuollon kustannukset kuuluvat korvausluokkaan II. (Kansaneläkelaitoksen [www-sivut](http://www.ssa.fi) 9.12.2011.)

3.2 Sairausvakuutuslain 13 luvun 5§:n muutos ja sen tarkoitus

Sairausvakuutuslain muutos 13 luvun 5 §:n osalta tuli voimaan 1.1.2011, ja sitä sovelletaan työterveyshuollon järjestämisestä aiheutuneiden kustannusten korvaamiseen, jos työnantajan tilikausi päättyy 31. joulukuuta 2011 tai sen jälkeen. Lakimuu-

toksen myötä työterveyshuollon järjestämisestä aiheutuneista kustannuksista korvataan 50 prosenttia myös ensimmäisen korvausluokan kustannuksista aiemman 60 prosentin sijaan. Korvausluokka I:n kustannuksista korvataan kuitenkin 60 prosenttia, jos työpaikalla on yhteistyössä työterveyshuollon kanssa sovitut käytännöt siitä, miten työkyvyn hallintaa, seurantaa ja varhaista tukea toteutetaan työpaikan ja työterveyshuollon yhteisenä toimintana. (Sairausvakuutuslaki 1224/2004, 13 luku, 5 §.)

Lakimuutoksen keskeisenä tarkoituksena on kannustaa työpaikkoja toteuttamaan yhteistyötä työterveyshuollon kanssa työkyvyn edistämiseksi ja työkyvyttömyyden ehkäisemiseksi. Toimiva yhteistyö työterveyshuollon kanssa luo monia myönteisiä vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin ja sairauspoissaolojen vähentymiseen. Yhteistyötä kehittämällä voidaan myös vaikuttaa työkykyä parantavien voimavarojen lisääntymiseen sekä työn tuottavuuteen myös taloudellisesta näkökulmasta. Varhaisella reagoinnilla sekä ehkäisevillä toimenpiteillä pyritään vaikuttamaan työntekijöiden jaksamiseen työuran kaikissa vaiheissa sekä tuetaan työssä jaksamista nykyistä pidempään. (Kansaneläkelaitoksen www-sivut 25.1.2011.)

Uudistunut korvauskäytäntö edellyttää, että työkyvyn hallinnan toimintakäytännöt valmistellaan ja sovitaan yhteistoiminnassa työpaikalla. Yli 20 työntekijän työpaikoilla työkyvyn hallinnasta, seurannasta ja varhaisen tuen toimintakäytännöistä on laadittava yhteistyössä työterveyshuollon kanssa toimintamallit, joiden on oltava kuvattuna ja käytettävissä 31.12.2011, jotta työnantaja voi saada korkeamman korvaustason mukaista korvausta työterveyshuollon kustannuksista. (Kansaneläkelaitoksen www-sivut 25.1.2011.)

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä edistää organisaation ja sen henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä, jotka perustuvat henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista. Tarkoituksena on yhteisymmärryksessä kehittää organisaation toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa organisaatiossa tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat henkilöstön työtä, työoloja tai asemaa organisaatiossa. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334, 1 §.)

Lakimuutoksen myötä myös korvaushakemus työterveyshuollon kustannuksista on muuttunut merkittävästi. Hakemuksessa selvitetään entistä laajemmin työterveyshuollon toiminnan suunnittelua ja toteuttamista kuvaavia tietoja. Hakemuksessa kysytään uutena tietoja mm. työnantajan ja työterveyshuollon kokonaisjärjestelyistä, työterveyshuollon yksilö- ja työpaikkatason toiminnan toteuttamisesta, työkyvyn hallinnan, seurannan ja varhaisen tuen toimintakäytännön laadinnasta, kuvauksesta ja toimimisesta laaditun kuvauksen mukaisesti sekä työterveyshuollon laadun ja vaikuttavuuden arvioinnista ja seurannasta. (Kansaneläkelaitoksen [www-sivut](http://www.kela.fi) 25.1.2011.)

4 TYÖTERVEYSHUOLTOLAKI

4.1 Työterveyshuoltolain tarkoitus

Työterveyshuoltolain tarkoituksena on edistää työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa sekä työyhteisön toimintaa (Työterveyshuoltolaki 1383/2001, 1 luku, 1 §). Työterveyshuoltolaissa määritellään lisäksi mm. työnantajan ja työterveyshuollon velvollisuuksia.

4.2 Työnantajan velvollisuudet

Työnantajan velvollisuutena on järjestää työterveyshuolto työstä ja työolosuhteista johtuvien terveysvaarojen ja –haittojen ehkäisemiseksi ja torjumiseksi sekä työntekijöiden turvallisuuden, työkyvyn ja terveyden suojelemiseksi ja edistämiseksi. Työnantajan tulee myös käyttää riittävästi työterveyshuollon ammattihenkilöitä sekä heidän tarpeelliseksi katsomiaan asiantuntijoita työterveyshuollon suunnittelua, toteuttamista sekä kehittämistä ja seuranta koskevista asioista, siten kuin hyvän työterveyshuoltokäytännön mukaisesti on tarpeen. Työnantajan on laadittava työterveyshuollon järjestämisestä kirjallinen sopimus ja toimintasuunnitelma. (Työterveyshuoltolaki 1383/2001, 2 luku, 4 §.)

4.3 Työterveyshuollon velvollisuudet

Työterveyshuoltolain (1383/2001) mukaan työterveyshuoltoon kuuluu hyvän työterveyshuoltokäytännön mukaisesti:

- työolosuhteiden ja työn terveellisyyden ja turvallisuuden selvittäminen sekä arviointi työpaikkakäynnin
- työperäisten terveyshaittojen ja –vaarojen selvittäminen sekä työpaikan terveysriskeihin perustuvat terveystarkastukset
- työntekijöiden työkyvyn ja toimintakyvyn selvittäminen, terveyden seuranta työntekijän työkyvyn heiketessä

- osallistuminen työkykyä ylläpitävään toimintaan
- ensiapuvalmiuden ohjaus työpaikalla
- toimenpide-ehdotusten tekeminen työ- ja toimintakyvyn edistämiseksi, työolojen parantamisesta sekä työn terveellisyyden ja turvallisuuden parantamiseksi sekä ehdotusten seuranta.

(Työterveyshuoltolaki 1383/2001, 3 luku, 12 §; Työterveyslaitoksen www-sivut 2012.)

5 TYÖKYKY

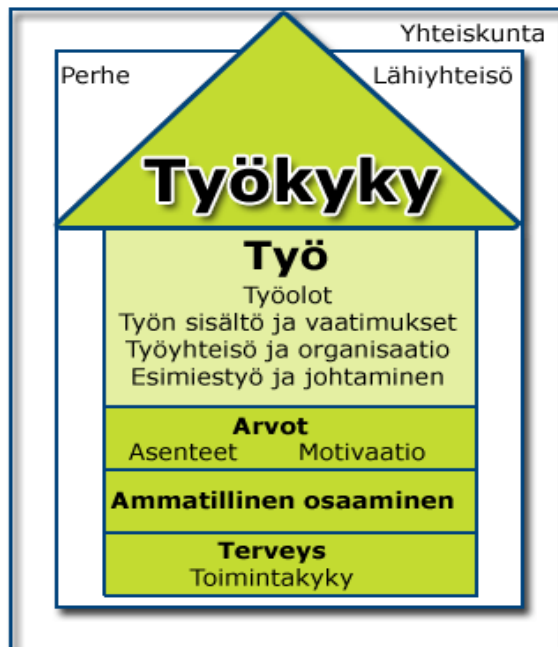
5.1 Työkyvyn käsite

Työkyvyssä on kysymys työn ja voimavarojen välisestä yhteensopivuudesta ja sitä arvioidaan aina suhteessa työhön. Selkeä johtaminen ja töiden järjestely, oikeudenmukaiset ja yhteiset pelisäännöt, luotettava ja avoin vuorovaikutus sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön saattavat nykytiedon mukaan olla hyvän työkyvyn kannalta jopa merkittävämpiä asioita kuin työntekijän terveys. (Eranti, Hirvonen, Penttilä, Pohjonen, & Poikonen 2004, 5.)

Työkyvyn käsite on yhteiskunnallisen kehityksen myötä muuttunut. Työkyvyn lääketieteellisesti painottuvasta määrittelystä on siirrytty työn vaatimusten ja yksilön voimavarojen tasapainon tarkasteluun sekä edelleen moniulotteisempaan työkyvyn kuvaamiseen. Suuntausta on tukenut työurien pidentämisen tavoite ja siihen liittyvä pyrkimys työkyvyn heikkenemisen varhaiseen havaitsemiseen ja työkyvyttömyyden uhkan torjumiseen. Työkyvyn arvioinnissa työkyvyttömyyden todistamisen sijasta on nähty tärkeäksi painottaa jäljellä olevaa työkykyä. (Gould ym. 2006, 18.)

5.2 Työkykytalo

Professori Juhani Ilmarisen kehittelemässä mallissa työkykyä kuvataan talon muodossa (kuvio 2). Talo käsittää neljä kerrosta, joista kolme alimmaista kuvaavat yksilön henkilökohtaisia voimavaroja ja ylin kerros itse työtä ja työoloja. Näiden lisäksi työkykyyn vaikuttavia tekijöitä löytyy taloa ympäröivistä verkostoista, kuten perheestä, sukulaisista ja ystäväistä sekä yhteiskunnan rakenteista ja säännöistä. Näin ollen vastuu yksilön työkyvystä jakaantuukin yksilön, organisaation ja yhteiskunnan kesken. (Työterveyslaitoksen www-sivut 2012.)



Kuvio 2. Työkykytalo (Työterveyslaitoksen www-sivut 2012)

Jos työkykytalon kaikki kerrokset tukevat toisiaan, se toimii ja pysyy pystyssä. On kuitenkin huomioitava, että iän myötä alemmissa, yksilön voimavaroja kuvaavissa kerroksissa tapahtuu merkittäviä muutoksia. Tavoitteena on siis kaikkien kerroksien yhteensopivuuden turvaaminen ihmisten ja työn muuttuessa. (Työterveyslaitoksen www-sivut 2012.) Työelämän ja yhteiskunnan kehitys asettaa myös osaltaan enenevässä määrin vaatimuksia työssä olevien työkyvyn tukemiselle sekä työn vetovoiman lisäämiselle (Gould ym. 2006, 198).

Työkyvyn edistämisen tulee olla laaja-alaista toimintaa, jossa kehitettäviä kohteita kannattaa etsiä kaikista kerroksista eli työntekijän työstä, arvoista, osaamisesta, terveydestä ja toimintakyvystä sekä perheestä ja lähiyhteisöstä. Työkyvyn ydinrakenne rakentuu ihmisen voimavarojen ja työn ominaisuuksien välisestä tasapainosta. Työkykyä arvioivasta näkökulmasta riippuen työkykyyn vaikuttavat monentasoiset tekijät. Ei ole tarkoituksenmukaista hukuttaa työkykyä eritasoisiin järjestelmiin, koska kyse on aina ihmisen työkyvystä. On olennaista tunnistaa eritasoisten tekijöiden, kuten ikäryhmän, sukupuolen, ammatin ja työn luonteen vaikutus ja merkitys työkyvylle ja kohdistaa työkyvyn edistämistoimet sellaisiin tekijöihin, joilla työkykyä voidaan tehokkaasti edistää. (Gould ym. 2006, 221, 312.)

Työkyvyn ongelmat yleensä yleistyvät iän myötä, vaikkakin työkyvyn ulottuvuudet ilmenevät varsin samanlaisina eri ikäryhmissä. Työkyvyn edistämisen kannalta on siis tärkeää tukea kaikkia työkyvyn rakenteita työuran eri vaiheissa. Nuoremmissa ikäryhmissä työn ilon ja työmotivaation ylläpitäminen voi edistää työkyvyn parempaa säilymistä myös työuran loppupuolelle. (Gould ym. 2006, 313-314.)

5.2.1 Terveys ja toimintakyky

Fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky yhdessä terveyden kanssa muodostavat työkyvyn perustan (Työterveyslaitoksen www-sivut 2012). Työntekijöiden, työnantajien, tutkijoiden ja lainsäätäjän näkökulmasta hyvän työkyvyn keskeinen lähtökohta on hyvä terveys. Huonoksi koettu terveys ei väistämättä kuitenkaan tarkoita huonoa työkykyä, mutta terveyden heikkeneminen voi aiheuttaa toimintakyvyn rajoituksia, jotka voivat heikentää työkykyä. Terveyden heiketessä työssä jaksaminen ja työn hallinta vaihtelee sen mukaan, millaisessa työssä, työympäristössä ja työorganisaatiossa työntekijä toimii ja minkälaiset muut työn tekemiseen liittyvät voimavarat työntekijällä on. (Gould ym. 2006, 114.)

Työntekijän elintavat saattavat vaikuttaa työkykyyn aiheuttamatta varsinaisia sairauksia, mm. liiallinen alkoholinkäyttö voi heikentää fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista toimintakykyä, toisaalta lihavuus voi rajoittaa suoriutumista fyysisesti vaativista töistä. Yhteys voi myös olla toisensuuntainen: toimintakyvyn, työkyvyn ja terveyden heikkeneminen saattaa vaikuttaa elintapoihin. Ongelmat terveydessä ja toimintakyvyssä voivat muuttaa esimerkiksi liikuntatottumuksia tai alkoholinkäyttöä. (Gould ym. 2006, 151.)

5.2.2 Ammatillinen osaaminen

Ammatillisen osaamisen pohjana ovat peruskoulutus sekä ammatilliset tiedot ja taidot. Työkyvyn olennainen osatekijä on työtehtävien osaaminen ja hallitseminen. Osaamisen merkitys on viime vuosina korostunut, koska uusia työkykyvaatimuksia ja osaamisen alueita syntyy jatkuvasti kaikilla toimialoilla. Tästä syystä myös tietojen ja taitojen jatkuva kehittäminen eli ns. elinikäinen oppiminen on tärkeää. On

myös todettu, että tietojen ja taitojen tasapaino työn eri ulottuvuuksien kanssa edistää ja ylläpitää työkykyä. (Gould ym. 2006, 162; Työterveyslaitoksen www-sivut 2012.)

Epäsuhta työn hallinnassa eli jännite ammatillisten valmiuksien sekä työn tiedollisten ja taidollisten edellytysten tai työn antamien kehittymismahdollisuuksien välillä saattaa heikentää työssä jaksamista ja voi heijastua myös terveydellisinä vaikutuksina. Työkyvyttömyyskäsitteen voimakas sairauspainotteisuus saattaa myös ohjata käsitteiksi siten, ettei esim. kielen sujuvuuden, oppimisen ja muistamisen vaikeuksia mielletä työkykyyn liittyviksi, vaikka näissä on todettu joitakin yhteyksiä huonoksi koettuun työkykyyn. Työkyky mielletäänkin yleisemmin terveyden ja jaksamisen kuin osaamisen ja suoriutumisen näkökulmasta. (Gould ym. 2006, 150, 162, 197.)

5.2.3 Arvot, asenteet ja motivaatio

Työkykytalon kolmannessa kerroksessa kohtaavat työelämän ja muun elämän yhteensovittaminen, sillä omat asenteet vaikuttavat merkittävästi työkykyyn. On todettu, että myönteisesti työhön suhtautuvat uskovat muita useammin selviytyvänsä työssä jatkossakin. Mielekkäänä ja sopivan haastavana koettu työ vahvistaa työkykyä. Vastaavasti, mikäli työ ei vastaa omia odotuksia, se heikentää työkykyä. (Gould ym. 2006, 169; Työterveyslaitoksen www-sivut 2012.)

Työtyytyväisyydellä, työmotivaatiolla, kyynisyydellä ja ammatillisella itsetunnolla on todettu olevan selvä yhteys työkykyyn. Asenteita voidaan verrata käyttäytymisvalmiuksiin, jotka ilmentävät käsityksiä siitä, miten asioihin tulee suhtautua. Työhön liittyvät arvot ja asenteet muodostavat rajapinnan työn ja työntekijän toimintakyvyn ja osaamisen välillä. Työntekijän kokemukset työorganisaatiosta, työyhteisöstä ja työn tekemisestä suodattavat omien arvojen ja asenteiden kautta työssä suoriutumiseen ja jaksamiseen. (Gould ym. 2006, 169.)

Työn sisäiset motivaatiotekijät liittyvät työn sisältöön ja tekemiseen, ulkoisissa motivaatiotekijöissä taas korostuvat taloudelliset seikat. Työhön sitoutumisen eli työn imun, kuten vaikkapa tarmokkuuden ja ammatillisen itsetunnon, on katsottu johtavan

motivaatioprosessiin, kun taas väsymys ja kyyninen suhtautuminen työhön on liitetty työkykyä heikentävään uupumusprosessiin. (Gould ym. 2006, 169-170.)

5.2.4 Työ ja työolot

Talon ylin kerros kuvaa konkreettisesti työpaikkaa, johon sisältyvät työ, työolot, työn sisältö ja vaatimukset sekä työyhteisö ja organisaatio. Keskeinen osa tätä toimintaa on esimiestyö ja johtaminen, koska esimiehillä ja johtajilla on valta ja velvollisuus organisoida ja kehittää työpaikan työkykyä edistävää ja ylläpitävää toimintaa. Aina ei kuitenkaan voida ottaa riittävästi huomioon ihmisen edellytyksiä vastata työelämän nopeisiin muutoksiin, jolloin se voi muuttua liian raskaaksi ja painaa alakerroksia huonoin seurauksin. (Työterveyslaitoksen www-sivut 2012.)

Työn vaatimuksiin ja sisältöön liittyvistä tekijöistä voimakkaimmin työkyvyn rajoittuneisuuteen vaikuttavat työn fyysisten ja psyykkisten vaatimusten aiheuttama rasittuminen ja uupuminen. Eläkeiän lähestyessä tämä yhteys voimistuu. Työkykyyn ja sen rajoittuneisuuteen vaikuttavat hyvin monenlaiset työn piirteet, siksi työkykyä ylläpitävää toimintaa suunniteltaessa kannattaa laaja-alaisesti selvittää työkyvyllä haitallisten työn piirteiden esiintyminen ja keinot niiden poistamiseen. (Gould ym. 2006, 176.)

Työ on työntekijän toimintakyvyn ohella tärkein työkykyyn liittyvä tekijä. Työkyvyn kokemuksiin vaikuttavia sekä hyvän työkyvyn normeja määrittäviä tekijöitä ovat työn vaatimukset ja voimavaratekijät, työympäristö ja -yhteisö, työn organisointi, työprosessi ja koko työn tekemiseen liittyvä kulttuuri. Monet työn suotuisat piirteet, kuten vaikutusmahdollisuus ja työn kehittävyys liittyvät hyvään työkykyyn, kun taas työn kuormittavat vaatimukset ovat yhteydessä heikentyneeseen työkykyyn. (Gould ym. 2006, 176.)

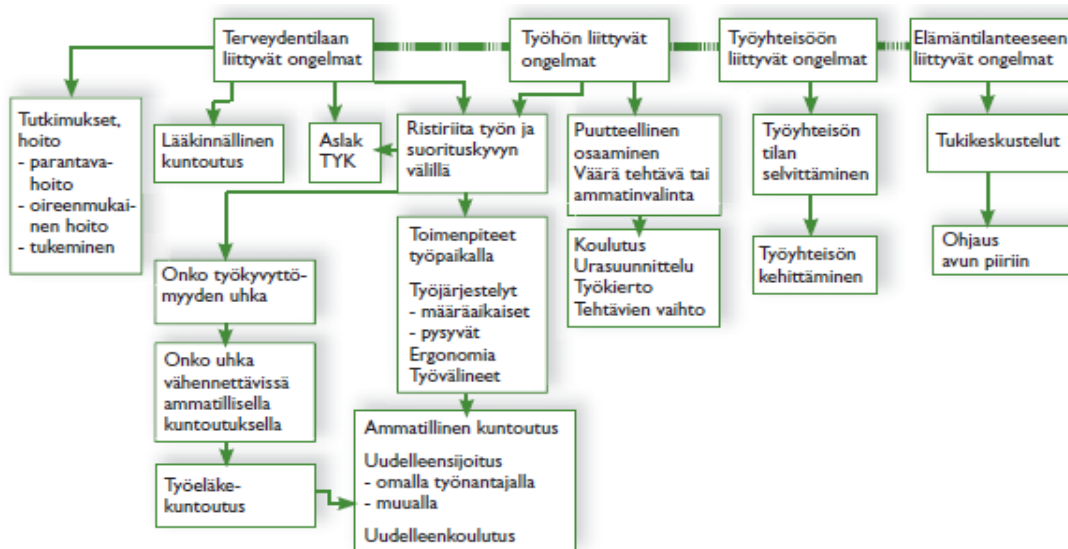
5.2.5 Lähiyhteisö, perhe

Sosiaalisella tuella on myös työkykyä edistävä vaikutus, sen on havaittu lisäävän terveyttä ja hyvinvointia sekä lieventävän erilaisten stressitilanteiden aiheuttamaa uh-

kaa. Läheisiltään tarvittaessa tukea saavat henkilöt kokevat työkykynsä paremmaksi kuin henkilöt, joilta sosiaalinen tuki puuttuu. Aktiivisella osallistumisella työn ja kodin ulkopuoliseen vapaa-ajantoimintaan on myös yhteys hyvään työkykyyn. On kuitenkin huomioitava, että negatiivisella vuorovaikutuksella on kielteinen vaikutus terveyteen ja sen vaikutukset voivat olla suuremmat kuin positiivisen tuen myönteiset vaikutukset. (Gould ym. 2006, 190, 320.)

5.3 Työkyvyn hallinta

Työkyvyn hallinta perustuu työkykyä edistäviin ja tukeviin toimintakäytäntöihin. Toiminta on ennakoivaa, läpi työuran jatkuvaa toimintaa, joka perustuu työpaikan ja yksilön tarpeisiin (Työturvallisuuskeskuksen www-sivut n.d.). Työkykyä uhkaavien ongelmien riittävän varhaisessa havaitsemisessa avainasemassa ovat esimies, työtoverit, työterveyshuolto ja työntekijä itse. Tätä varten työpaikalle luotu toimintamalli mahdollistaa asioiden viemisen eteenpäin, riippumatta siitä, kuka ongelman ensin havaitsee. Työkykyä uhkaavat ongelmat voivat liittyä terveydentilaan, työhön, työyhteisöön tai omaan elämäntilanteeseen. Usein ongelmat ovat kuitenkin sidoksissa toisiinsa, mutta avainasemassa on ongelman tunnistaminen, jotta siihen voidaan löytää oikea etenemiskeino sekä ratkaisu (kuvio 3). (Sairauspoissaolokäytäntö työpaikan ja työterveyshuollon yhteistyönä 2007, 20.)



Kuvio 3. Työkykyä uhkaavat ongelmat ja niiden hoito (Sairauspoissaolokäytäntö työpaikan ja työterveyshuollon yhteistyönä 2007, 20)

Terveydentilaan liittyvät ongelmat voivat tulla esiin terveystarkastuksessa, ne voivat ilmentyä sairauspoissaoloina, toistuvina käynteinä työterveyshuollossa tai muuna oireiluna. Työterveyshuollon tulisikin kiinnittää jokaisen käynnin yhteydessä huomiota työkykyyn ja terveyteen. (Sairauspoissaolokäytäntö työpaikan ja työterveyshuollon yhteistyönä 2007, 20.)

Työssä jatkamisen tukeminen on otettu myös lainsäädännössä huomioon. Työterveyshuollon velvollisuudeksi on säädetty mm. työntekijöiden työkyvyn arviointi ja seuranta, työkuormituksen selvittäminen tarvittaessa, tarpeelliset toimenpide-ehdotukset työn sopeuttamiseksi työntekijän edellytyksiin sekä toimenpide-ehdotusten toteutumisen seuranta sekä kuntoutustarpeen selvittäminen ja kuntoutuksen ohjaus. Työnantajan velvoitteisiin kuuluu työturvallisuuslain mukaan työntekijään kohdistuvien kuormitustekijöiden vähentäminen tarvittaessa. Työeläkelain mukaan henkilöillä, joilla on sairaudesta johtuva työkyvyttömyyseläkkeen uhka ja sen uhkaa voidaan vähentää tai siirtää ammatillisella kuntoutuksella, on oikeus ammatilliseen kuntoutukseen. Sairausvakuutuslaki puolestaan edellyttää ennaltaehkäisevien palveluiden korkeamman korvauksen saamiseksi yhteistyössä sovittuja toimintamalleja työkyvyn hallitsemiseksi, seurannaksi ja tukemiseksi. (Antti-Poika 2011a, 5.)

Työhön liittyviin ongelmiin voivat johtaa ristiriita työn ja suorituskyvyn välillä, puutteellinen osaaminen sekä väärä tehtävä tai ammatinvalinta. Usein pienetkin muutokset työtehtäviin voivat riittää ja ovat usein myös toteutettavissa pienemmilläkin työpaikoilla. Ongelmien liittyessä osaamiseen tai työsuoritukseen on työterveyshuollon tavoitteena löytää eri mahdollisuuksia kuntoutuksen tai uudelleen koulutuksen kautta ongelman ratkaisemiseksi. (Sairauspoissaolokäytäntö työpaikan ja työterveyshuollon yhteistyönä 2007, 25.)

Muissa kuin terveydentilaan liittyvissä ongelmatilanteissa on ongelman laatua tarkoituksenmukaista lähteä selvittelemään esimiehen ja alaisen kesken niin pitkälle kuin mahdollista. Työyhteisöön liittyvissä ongelmissa edellytyksenä yleensä on laajempi työyhteisön tutkiminen ja erillinen suunnitelma työyhteisön kehittämiseksi. Työssä esiin tulevien ongelmien taustalla voi olla myös työntekijän ongelmallinen elämäntilanne, joka sitoo hänen voimavarojaan. Työntekijän elämäntilanteeseen esimies voi vaikuttaa vain vähentämällä tilanteen aiheuttamaa räsytystä kuuntelemalla ja ohjaa-

malla oikean avun piiriin sekä tarvittaessa järjestelemällä töitä tilapäisesti. (Sairauspoissaolokäytäntö työpaikan ja työterveyshuollon yhteistyönä 2007, 21, 25-26.)

5.4 Työkyky osana työhyvinvointia

Työhön liittyvät muutokset vaikuttavat yhä selvemmin työkykyyn. Lisäksi työn ja ihmisen välinen vuorovaikutussuhde on entistä monisäikeisempi. Tämä on johtanut siihen, että työkykykäsitteen rinnalle on otettu käyttöön termi työhyvinvointi. Työyhteisön tilannetta kuvataan usein myös sanalla työhyvinvointi, haluten viestiä laajempaa työn ja työelämän kehittämistarvetta kuin pelkästään yksilöllisten voimavarojen edistämistä. (Eranti, Hirvonen, Penttilä, Pohjonen, & Poikonen 2004, 5.)

Työhyvinvointi koostuu useasta eri tekijästä, kuten työntekijän terveydestä ja jaksamisesta, työpaikan turvallisuudesta, hyvästä työn hallinnasta, työilmapiiristä sekä johtamisesta. Työhyvinvointia voidaan työpaikalla edistää muun muassa työsuojelulla, yhteistoiminnalla, työkykyä ylläpitävällä toiminnalla, yhteistyöllä työterveyshuollon kanssa sekä työtä, työoloja ja osaamista kehittämällä. Kun työyhteisö voi hyvin työskentelee se osaavasti ja tuottavasti, työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi sekä elämän hallintaa tukevaksi. (Sosiaali- ja terveysministeriön www-sivut 2012.)

Sosiaali- ja terveysministeriön tavoitetila on, että elinikäinen työssäoloaika pitenee kolmella vuodella vuoteen 2020 mennessä. Tavoitteen saavuttaminen edellyttää hyvää työhyvinvointipolitiikkaa, jossa ihmisten kykyä, halua ja mahdollisuuksia tehdä työtä parannetaan. Tämän lisäksi työn tulee olla vetovoimaista ja sen tulee edistää terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä. Konkreettisiksi tavoitteiksi vuoteen 2020 mennessä sosiaali- ja terveysministeriö on asettanut ammattitautien määrän vähenemisen, työtapaturmien taajuuden vähenemisen sekä työn aiheuttaman haitallisen fyysinen ja psyykinen kuormituksen vähenemisen. (Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020 2011, 6.)

5.5 Työkyvyn ylläpitäminen ja johtaminen

Työkykyä ylläpitävän toiminnan tavoitteena on, että työntekijä suoriutuu työtehtävistään mahdollisimman hyvin omilla voimavaroillaan sekä tarvittaessa työkykyä tukevien toimenpiteiden avulla. Työkykyä ylläpitävät toimenpiteet voivat kohdistua työympäristön kehittämiseen, työntekijän terveyden ja työkyvyn edistämiseen tai ammatillisten valmiuksien ja motivaation kehittämiseen. (Etelä-Savon työterveyden www-sivut n.d.)

Työkyvyn edistäminen työpaikoilla on mahdollista johtamalla sitä aktiivisesti ja järjestelmällisesti. Työkykyjohtaminen ja työkyvyn ylläpitäminen edellyttää työntekijöiden, työnantajan sekä työterveyshuollon aktiivista ja järjestelmällistä yhteistyötä. Tämän työterveysyhteistyön periaatteita ovat selvillä olemisen periaate, varautumisen periaate ja osallistumisen periaate. On oltava selvillä henkilöstön tilasta, kuten työtyytyväisyydestä, osaamisesta ja työkyvystä sekä työkykyyn ja terveyteen liittyvistä riskeistä sekä työn psyykkisistä ja fyysisistä kuormitustekijöistä. Varautumisen periaatteella tarkoitetaan henkilöstöriskien hallintaa sekä varhaista puuttumista ja ennaltaehkäiseviä toimia. Osallistumisen periaatteella selvitetään työssä jaksamisen mahdollisuuksia tilannekohtaisesti sekä määritellään työterveysyhteistyön suhdetta työpaikan työturvallisuusyhteistyöhön. (Etelä-Savon työterveyden www-sivut n.d.; Johda työkykyä, pidennä työuria 2011, 3-4.)

Johtamisen ja esimiestyön haasteina organisaation tuloksellisen toiminnan ja työyhteisöjen terveyden kannalta korostuvat strategian jalkauttaminen, muutosten läpiviennit, toimintaprosessien kehittäminen, vuorovaikutustavat, kehityskeskustelujen käynnistäminen, työyhteisöjen ongelmatilanteiden käsittely sekä henkilöstön työmotivaation, voimavarojen ja jaksamisen tukeminen. Esimiehen ja työyhteisön toimintatavat ovat avainasemassa työpaikan hyvinvoinnissa. Suhde esimieheen on useiden tutkimusten mukaan ensiarvoisen tärkeä tekijä työntekijän hyvinvoinnille ja suoriutumiselle. Tärkeää on huolehtia myös esimiesten jaksamisesta ja hyvinvoinnista, sillä hyvinvoiva esimies on edellytys hyvinvoivalle ja tulosta tekeväälle työyhteisölle. (Joensuu, Kivistö & Liuha 2009; Työterveyslaitoksen www-sivut 2011.)

6 TYÖHYVINVOINTI KANSANOPISTOISSA

Kansanopistojen opettajien työhyvinvoinnista ei löydy helposti tieteellistä tutkimusta. Yleisesti opettajien työuupumusta on tutkittu paljon, mutta varsinaisen työhyvinvoinnin tutkimus on vasta alkutaipaleella. 1990-luvulla tehtyjen tutkimusten mukaan opettajien kokemaa työn henkistä kuormitusta lisäävät mm. byrokratia, tuen ja palautteen puute, liiallinen työkuormitus ja aikapaineet, työn arvostuksen puute, opettajan ammattitaidon puutteet, roolikonfliktit ja opettajien persoonallisuuden piirteet. (Onnismaa 2010, 15-16, 22, 51.) Niemelän (2010, 30-31) tutkimuksen mukaan, jossa mukana olivat kaikki henkilöstöryhmät, työhyvinvointia lisääviksi tekijöiksi kansanopistossa nousi ihmissuhteet, miellyttävät asiakkaat sekä työn itsenäisyys, sisältö, vaihtelevuus ja mielenkiintoisuus. Haasteina esiin nousivat muun muassa kehittämismahdollisuuksien puute, kiire, olennaisen tiedon saaminen liian myöhään ja johtamisen ongelmat. Tutkimus osoittaa myös sitoutumisen ja henkisen työhyvinvoinnin olevan kiinteässä suhteessa toisiinsa. Hyvinvoiva henkilöstö on todennäköisesti myös vahvasti sitoutunut työyhteisöönsä.

Kansanopistojen ja muun vapaan sivistystyön opettajien työhyvinvoinnista on kuitenkin saatu viitteitä siitä, että jatkuvasti muuttuva työ ja epävarmuus tulevasta verottavat kansanopistojen opettajien jaksamista. Koulutustehtävä kansanopistoissa on monipuolistunut, mutta samalla pirstaloitunut. Kansanopistot toimivat samoilla markkinoilla muiden koulutusten järjestäjien kanssa ja koulutusten määrällinen volyyymi on korkeampi kuin koskaan ennen. Vapaan sivistystyön oppilaitoksissa henkilöstövähennykset konkretisoituvat usein niin, että entinen määrä työtä tehdään pienemmällä joukolla. Työpäivät ovat kiireisiä ja työntekijän riittämättömyyden tunne kasvaa, mikä pitkään jatkuessa voi heikentää hyvinvointia. (Onnismaa 2010, 22-23.)

Rehtoreiden mahdollisuudet vaikuttaa omaan työntekoon vapaan sivistystyön oppilaitoksissa ovat hyvät. Monet rehtorit tuntevat kuitenkin itsensä ylikuormitetuiksi kireiden aikataulujen, jatkuvien muutosten sekä ympäristön odotusten myötä. Työyhteisön odotukset rehtoria kohtaan ovat hyvin moninaisia ja usein suuriakin. Rehtorin tulee olla jämäkkä ja selkeä johtaja, keskusteleva, neuvotteleva ja työntekijöitä arvostava. Rehtorilta odotetaan myös muutosjohtamista valtakunnallisten tavoitteiden

ja paikallisten päätösten mukaisesti. Rehtorin fyysinen läsnäolo arjessa koetaan turvallisuutta ja hyvinvointia lisäävänä. (Onnismaa 2010, 29, 31.)

Opettajien työhyvinvoinnin edistämisessä on tärkeää huolehtia siitä, että työn panostukset ja vastineet olisivat tasapainossa sekä työn vaatimukset kohtuullisia. Työstä löytyvien voimavaratekijöiden ylläpitäminen ja kehittäminen ovat myös työhyvinvointia parantavia tekijöitä. Opettajia motivoivia voimavaratekijöitä voivat olla työn itsenäisyys ja vaikutusmahdollisuudet, esimieheltä saatu tuki ja palaute, toimiva tiedonkulku sekä toimintaa arvioivat ja kehittävät työskentelytavat. (Onnismaa 2010, 31, 51-52.)

Esimiestoiminnassa huomioita pitäisi kiinnittää kehityskeskustelujen toimivuuteen. Johdonmukaisella ikäjohtamisen mallien tai epävirallisten käytäväkeskustelujen hyödyntämisellä voitaisiin esimiestoimintaa myös parantaa. Työsuojelutarkastuksissa esille tulleet kehittämistarpeet liittyvät erityisesti työhyvinvoinnin johtamiseen, henkisen työssäkuormittumisen hallintaan ja oppilaitosten fyysisten työolojen puutteisiin. (Onnismaa 2010, 8, 31.)

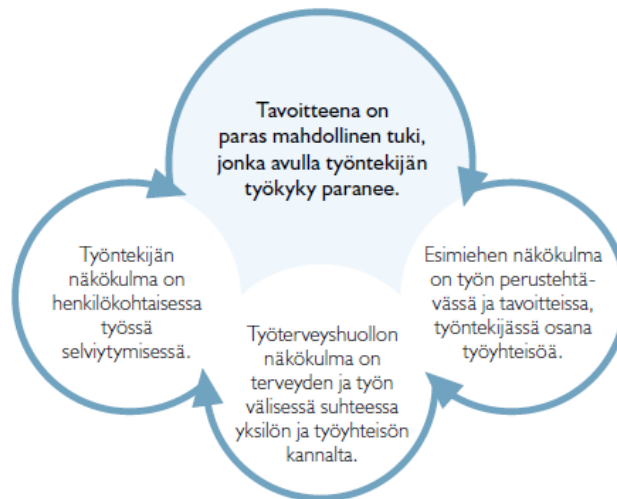
7 VARHAISEN TUEN TOIMINTAMALLI

7.1 Toimintamallin lähtökohdat

Varhainen tuki on osa aktiivisen tuen toimintamallia, johon sisältyy lisäksi tehostettu tuki ja työhön paluun tuki. Varhaisella tuella tarkoitetaan työkykyä heikentävien tekijöiden varhaista tunnistamista, niiden puheeksi ottamista sekä ratkaisujen hakua työkyvyn heikentymisen ehkäisemiseksi. (Komulainen 2011, 4.) Tehostettua tukea tarvitaan silloin, kun varhaisen tuen toimet eivät riitä työkykyongelmien ratkaisemiseksi. Työhön paluun tuki, joka käynnistyy jo sairauslomalla, auttaa työntekijää palaamaan työhön pitkän sairausloman jälkeen. (Kevan www-sivut 2012.)

Varhaisen tuen tavoitteena on työntekijän hyvä työkyky ja työssä selviytyminen sekä työpaikan ja työterveyshuollon vastuualueiden selkiyttäminen ja yhteistyön vahvistuminen (Eranti, Hirvonen, Penttilä, Pohjonen, & Poikonen 2004, 13). Organisaatio laatii ja sopii työterveyshuollon kanssa yhteistyössä kirjallisen kuvauksen työkyvyn hallinnan, seurannan ja varhaisen tuen toimintakäytännöistä. Toimintakäytännöissä tulee ilmetä varhaisen tuen tarpeen tunnistaminen ja antaminen, apuna käytettävät lomakkeet, sairauspoissaolojen hallinta ja seurantajärjestelmä sekä työkykyseurannan toteutus ja raportointi sekä toteuttamisen ja vaikutusten analysointi. (Työturvallisuuskeskuksen www-sivut n.d.)

Toimintamallin tarkoituksena on esimiestyön tukemisen lisäksi auttaa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa havaitsemaan työkykyä uhkaavat ongelmat. Tavoitteena on tarkastella uhkia myönteisellä tavalla ja löytää yhteistyössä parhaat mahdolliset ratkaisut työkyvyn tukemiseen eri näkökulmat huomioiden (kuvio 4). Onnistuessaan toimintamallin avulla voidaan vähentää sairauspoissaoloja ja niistä aiheutuvia kustannuksia sekä pitkällä tähtäimellä vaikuttaa työkyvyttömyyseläkkeistä aiheutuviin kustannuksiin. (Antti-Poika 2011b, 41; Eranti, Hirvonen, Penttilä, Pohjonen, & Poikonen 2004, 13.)



Kuvio 4. Eri näkökulmat työkyvyn tarkastelussa (Eranti, Hirvonen, Penttilä, Pohjonen, & Poikonen 2004, 21)

7.2 Varhaisen tuen toimintamallin onnistumisen edellytyksiä

Varhaisen tuen toimintamallissa on pitkälti kyse kommunikaatiosta, malli on myös kiinteä osa organisaation strategiaa sekä työhyvinvointia koskevia päätöksiä. Jotta mallista tulisi osa jokapäiväistä toimintaa, pitäisi siitä käydä laajasti valmistelevia keskusteluja. Mallissahan on loppujen lopuksi kyse yksilön työssä jaksamisen ja jatkamisen ongelmista ja niihin etsittävästä ratkaisuvaihtoehdoista. Mallin merkittävä työkalu on työkyvyn tuen tarpeen kartoituslista, joka luo myös perusedellytykset esimiehelle varhaisen tuen keskusteluihin. Kartoituslista ohjaa esimiehen ja työntekijän päätöksentekoon johtavaa keskustelua. (Jalava & Juvonen-Posti 2008, 99-100.)

Hyvän toimintamallin edellytyksenä on, että perusasiat ovat kunnossa johtamisen, työturvallisuuden, luottamuksen, viestinnän ja työterveyshuollon osalta. Lisäksi on tärkeää, että keskusteluyhteydet toimivat, esimiehet ovat saaneet koulutusta ja tukea vaikeiden asioiden käsittelyyn sekä työyhteisössä on valmiudet tarvittaviin työjärjestelyihin työntekijän terveydentilan niin vaatiessa. Näiden lisäksi toimintamallin ehdoton edellytys on kaikkien osapuolten sitoutuminen. Henkilöstön tulee ymmärtää, että toiminnalla pyritään edistämään heidän terveyttään tai kuntoutumistaan ja parantamaan heidän menestymistään työelämässä. Johdon on oltava vakuuttunut siitä, että työntekijöiden pitkään työssä jatkaminen on myös organisaation etu. (Antti-Poika 2011a, 6.)

Luottamus on sitoutumisen edellytys. Henkilöstön on voitava luottaa siihen, että toiminnalla pyritään aidosti vaikuttamaan hyvinvoinnin parantamiseen. Toiminnan on oltava myös johdonmukaista, toimitaan sovitulla tavalla ja toimintatavat koskettavat koko henkilöstöä. Hyvä keskustelukulttuuri ja erilaisuutta hyväksyvä ilmapiiri luo myös osaltaan pohjaa hyvälle toimintamallille. (Antti-Poika 2011a, 6.)

Toimintamalleja rakennettaessa keskustelun ja tiedotuksen tulee olla riittävän laajaa ja avointa. Mitä laajempi joukko osallistuu suunnitteluun ja antaa näkemyksiään, sitä helpommin toimintamalli saadaan hyväksi käytännöksi työpaikalla. Toimintamallin luomisessa on huomioitava myös lainmukaisuus. Asiaan liittyviä lakeja ovat mm. työterveyshuolto- ja työturvallisuuslaki. (Antti-Poika 2011a, 7.)

Käsiteltävät asiat ovat usein vaikeita ja arkaluontoisia, siksi esimiesten riittävä osaaminen on varmistettava tarvittaessa erillisellä koulutuksella. Hyvällä tiedottamisella ja toimintamallin sisällyttämisellä perehdyttämisohjelmaan varmistetaan toimintatapojen sisäistäminen. (Antti-Poika 2011a, 7.)

7.3 Toimintamallin rakenne

Toimintamallissa sovitaan eri toimijoiden, kuten esimiesten, työntekijöiden ja työterveyshuollon väliset pelisäännöt, joilla yhteistyössä voidaan mahdollisimman varhain tarttua työkykyä uhkaaviin ongelmiin ja sopia siitä, miten asiaa voidaan viedä eteenpäin riippumatta siitä, kuka ongelmat ensin havaitsee. Mallissa määritellään myös eri osapuolten vastuut ja yhteistyön muodot, joilla työkyky voidaan palauttaa tai säilyttää. (Antti-Poika 2011a, 9.) Varhaisen tuen prosessi koostuu neljästä eri vaiheesta: tunnistaminen, puheeksi ottaminen, neuvottelu ja seuranta (kuvio 5) (Varhaisen tuen toimintamalli 2010, 2).



Kuvio 5. Varhaisen tuen toimintamallin vaiheet (Varhaisen tuen toimintamalli 2010, 2)

7.4 Tunnistaminen

Varhaisen tuen tarpeen tunnistamisvaiheessa on kyse huolen heräämisestä työntekijän hyvinvoinnissa. Merkkejä työkykyyn liittyvistä muutoksista voi tulla esille työntekijän omien havaintojen lisäksi mm. kehityskeskustelussa, työtoverien tai esimiehen havaintojen perusteella tai työterveyshuollossa. Esimiehen tehtäviin kuuluu työntekijöiden työhyvinvoinnin ja sairauspoissaolojen seuranta. Kaikilla työyhteisön jäsenillä on kuitenkin velvollisuus ilmoittaa esimiehelle havaitsemistaan työkyvyn heikkenemisen merkeistä. (Sairauspoissaolokäytäntö työpaikan ja työterveyshuollon yhteistyönä, 21; Varhaisen tuen toimintamalli 2011, 3).

Työkyvyn heikkenemiseen liittyvät muutokset voivat johtua työntekijän terveydentilasta tai elämäntilanteesta, työyhteisöstä tai työstä itsessään. Tavallisimpia hälytysmerkkejä työkyvyn heikkenemisestä lyhyiden, usein toistuvien tai pitkien sairauspoissaolojen lisäksi voivat olla alentunut työsuoritus, töiden laiminlyönti, työmotivaation puute, muutokset käyttäytymisessä, syrjään vetäytyminen, huonot asiakaspalautteet, jatkuvat ylityöt ja viitteet päihdeongelmasta. (Antti-Poika 2011b, 42; Varhaisen tuen toimintamalli 2011, 3.)

7.5 Puheeksi ottaminen ja neuvottelu

Varhaisen tuen toimintatavan perussääntö on, että esimies saa ja hänen tulee ottaa puheeksi työntekijän työssä selviytyminen, kun huoli herää. Hälytysmerkkien taustalla olevia asioita ei tarvitse ensin yrittää selvittää, vaan asian voi ottaa heti puheeksi, kun ensimmäiset hälytysmerkit työkyvyn muutoksesta on tunnistettu. Kun asiaan

tartutaan varhain, on esimiehellä mahdollisuus päästä vaikuttamaan asiaan, kun mahdollisuuksia on vielä runsaasti. (Aktiivinen välittäminen 2007, 4.)

Toimintamalliin on hyvä selkeästi kirjata, minkälaisissa tilanteissa asioihin puututaan eli puheeksi ottamisen hälytysrajat. Kun yhteiset pelisäännöt on kirjattu vähentää se vaaraa, että puheeksi ottaminen koetaan liian henkilökohtaisesti tai esimiehen vahtimiseksi (Sairauspoissaolokäytäntö työpaikan ja työterveyshuollon yhteistyönä, 32). Ongelmien taustalla saattaa myös olla arkaluontoisia asioita, joten niiden esille ottaminen ja selvittely vaatii hienovaraista käsittelyä. Hälytysmerkeistä sairauslomapäivien käyttäminen on usein helpointa, koska niille voidaan asettaa lukumääräisiä toimintarajoja. Taulukossa 1 on esimerkin omaisesti kuvattu merkkejä ongelmista sekä ehdotuksia hälytysrajoiksi. (Antti-Poika 2011a, 11.)

Taulukko 1. Esimerkkejä ongelmista ja hälytysrajoista (Antti-Poika 2011a, 11, mukailtu)

MERKKEJÄ ONGELMISTA	HÄLYTYSRAJOJA
SAIRAUSPOISSAOLOT	
Pitkä sairausloma	yhtäjaksoinen yli 30 vrk:n mittainen sairauspoissaolo
Lyhyet ja toistuvat sairauspoissaolot	kolme 1-3 päivän sairauspoissaoloa 4 kk:n aikana
ESIMIEHEN HAVAINNOT	
Kehityskeskustelut	Työntekijä tuo keskustelussa esille työkykyyn liittyviä ongelmia
Alentunut työsuoritus	Asiakaspalaute, työraportit
Muutokset käyttäytymisessä	Työtä tai työyhteisöä häiritsevä toiminta
TYÖTERVEYSHUOLLON HAVAINNOT	
- Terveystarkastustulokset - Toistuvat käynnit - Pitkäaikaissairaus	Työterveyshuollon arvio toimenpidetarpeista

Puheeksi ottamisen tulisi olla työntekijän ja esimiehen välistä avointa ja kunnioittavaa vuoropuhelua. Havaitun ongelman laatua pyritään selvittämään työntekijän ja esimiehen välillä niin pitkälle kuin mahdollista. Usein jo pelkkä puheeksi ottaminen riittää selkiyttämään asioita, koska palautteen saaminen, kuulluksi tuleminen ja tavoitteiden selkiytyminen tukevat osaltaan työkykyä. Mikäli ongelman syyksi paljastuu esimerkiksi terveysongelma, osaamisen puute, johtaminen tai työyhteisöön liittyvä ongelma, on hyvä sopia erillisestä neuvottelusta, johon kutsutaan tarpeen mukaan

ongelmasta riippuen työterveyshuollon edustaja, työsuojeluvaltuutettu tai esimiehen esimies. Kaikissa tapauksissa on hyvä sopia, miten tilannetta seurataan. (Aktiivinen välittäminen 2007, 5; Antti-Poika 2011a, 13.)

Puheeksiottokeskustelussa ei aina löydetä lopullista ratkaisua työkykyongelmaan. Pääasia on, että keskustelun lopuksi sovitaan jatkotoimenpiteistä. Työkykyongelmas- ta riippuen voidaan jatkotoimenpiteenä sopia kolmikantaneuvottelusta työterveys- huollon kanssa. Aloite kolmikantaneuvotteluun voi tulla työntekijältä, esimieheltä tai työterveyshuollon edustajalta. Heidän lisäksi neuvotteluun voi osallistua työnteki- jän luvalla myös muita tukihenkilöitä. Kolmikantaneuvottelun tavoitteena on sopia työntekijän työkykyä edistävästä työjärjestelyistä ja niihin liittyvistä toimenpiteistä. (Ahola 2011, 47, 49.) Toimenpiteinä voi tulla kyseeseen työkyvyn arviointi, koulu- tusmahdollisuuksien selvittely, työkokeilu tai eläkeasioiden selvittely. Tärkeää on sopia, mitä seuraavaksi tehdään, milloin tavataan uudelleen ja mistä asioista silloin päätetään. (Cavén-Suominen 2005, 20.)

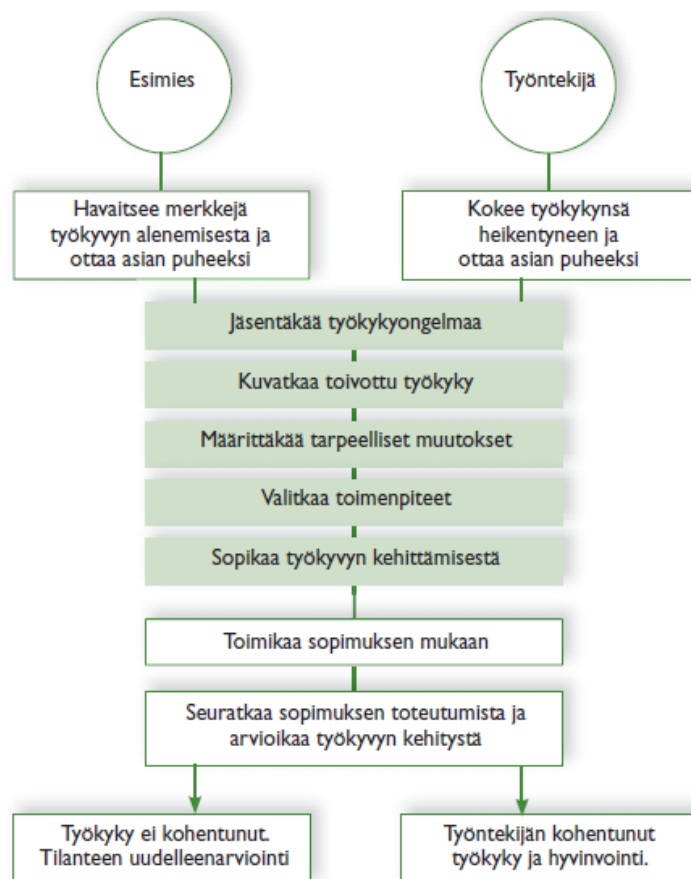
7.6 Puheeksi ottamisen ohjeita esimiehelle

Käsiteltävät asiat saattavat olla hyvin vaikeita ja arkaluonteisia, joten hyvä valmistautuminen on erittäin tärkeää. Hyvällä valmistautumisella tilanteesta saadaan myös luontevampi, joka puolestaan auttaa luottamuksellisen ilmapiirin syntymiseen. (Jala- va & Juvonen-Posti 2008, 49.) Esimiehen puheeksi ottamisen periaatteina voidaan pitää mm. seuraavia asioita:

- sovi tarkka aika ja paikka
- varaa riittävästi valmistautumisaikaa
- varaa rauhallinen tila ja riittävästi aikaa
- kutsu keskusteluun esim. "haluan keskustella kanssasi...", "olen huomannut, että...", "olen huolissani..."
- pidä yllä keskustelevaa otetta, rohkaise ja kannusta puhumaan
- hyväksy, että asia voi herättää voimakkaitakin tunteita
- käsittele ongelmia konkreettisin esimerkein, jos mahdollista
- pidä painopiste siinä, miten jatketaan eteenpäin.

(Sairauspoissaolokäytäntö työpaikan ja työterveyshuollon yhteistyönä 2007, 23-24; Varhainen tuki toimintamalli 2009, 6.)

Työkykyongelmaan liittyvässä keskusteluissa on kuultava sekä työntekijän, että esimiehen näkemyksiä tilanteesta. Kuviossa 6 on esitetty esimerkki, miten toiminnan voi selkeästi jäsentää prosessiksi, jotta ”punainen lanka” ei katoa. Teemoja työkyvyn arvioimiseksi sekä ratkaisujen hahmottamiseksi voivat olla mm. työntekijän voimavarat, elämäntilanne työn ulkopuolella, ammatillinen osaaminen, työyhteisön toimivuus ja työolot. Esimiehen ja työntekijän keskustelusta laaditaan neuvottelumuistio (liite 2), johon jäsennetään työkykyongelma, kuvataan toivottu työkyky, sovitut toimenpiteet, aikataulu ja vastuuhenkilöt sekä sovittujen toimenpiteiden seurantatapa. (Cavén-Suominen 2005, 25; Eranti, Hirvonen, Penttilä, Pohjonen, & Poikonen 2004, 14, 19.)



Kuvio 6. Toiminta työkyvyn parantamiseksi yhteistyössä (Sairauspoissaolokäytäntö työpaikan ja työterveyshuollon yhteistyönä 2007, 24)

7.7 Seuranta ja arviointi

Varhaisen tuen toimintamallin tärkeä osa-alue on seuranta. Jatkuvalle seurannalle ja arvionnille varmistetaan toiminnan onnistuminen. Esimiehen tehtävänä on seurata yhdessä sovittujen toimenpiteiden toteutumista sovituissa aikatauluissa. Kaikkien työntekijöiden työkykyä on seurattava oikeudenmukaisesti ja systemaattisesti. (Aktiivinen välittäminen 2007, 15.) Seurantapalaverien tarkoituksena on arvioida tehtyjä toimenpiteitä ja niiden vaikutuksia. Seurannan perusteella voidaan päätyä siihen, että toimenpiteet eivät ole olleet sopivia tai riittäviä ja on syytä käynnistää perusteellisempi selvittely. Työkyvyn heikkeneminen saattaa aiheuttaa pitkänkin prosessin, joka vaatii aikaa, joustavuutta ja kompromisseja kaikilta osapuolilta. Prosessin etenemisestä työpaikalla vastaa esimies, mutta työntekijä vastaa viime kädessä itseään koskevien ratkaisujen eteenpäin viemisestä. (Varhainen tuki toimintamalli 2009, 7; Välittävä työyhteisö 2007, 3.)

7.8 Kokemuksia varhaisen tuen toimintamallista

Jalavan & Juvonen-Postin raportin (2008, 56-57, 59, 63, 66-68, 70-71) mukaan toimintamallista on löydetty sekä toimivia että toimimattomia elementtejä.

Esimerkkejä mallin toimivuudesta:

- yhteisesti hyväksytty malli, jonka avulla esimiehellä on lupa puuttua
- malli on lisännyt työntekijöiden yhdenvertaisuutta
- sairauspoissaolot vähentyneet
- puhdistanut ilmapiiriä ja vähentänyt kyräilyä
- esimiesten ja työntekijöiden välinen luottamus parantunut
- malli on madaltanut puheeksi ottamisen kynnystä
- valmiit lomakkeet tukevat toimintaa.

Esimerkkejä mallin haasteista:

- mallin juurruttaminen työyhteisöön voi viedä aikaa
- mallin jatkuva kehittäminen
- uusien työntekijöiden ja esimiesten perehdyttäminen

- kaikkia työntekijöitä ei ole yhtä helppo lähestyä
- esimiehillä on eri kyvyt ja tavat ottaa puheeksi
- mallin byrokraattisuus
- yhteistyö työterveyshuollon kanssa.

Toimintamalli on koettu myös lisäarvoa tuottavaksi sekä kustannustehokkuutta parantavaksi toiminnaksi. JATS-hankkeessa mukana olleet yhteistyökumppanit ovat arvioineet hyvin toimivan mallin hyötyjä mm. seuraavasti:

- työn ja työpaikan vetovoimaisuus lisääntyy
- asiakkaille voidaan tarjota parempaa palvelua
- malli mahdollistaa isommat satsaukset työhyvinvointiin
- työntekijöiden sitouttaminen organisaatioon
- työnantajan imago vahvistuu
- sijaiskulojen vähentyminen tuo säästöjä
- poissaolojen vähentyminen lisää koko työyhteisön työhyvinvointia.

(Jalava & Juvonen-Posti 2008, 64, 69, 77.)

8 VARHAISEN TUEN MALLIN RAKENTAMINEN KANKAANPÄÄN OPISTOLLE

8.1 Kehittämishankkeen taustaa

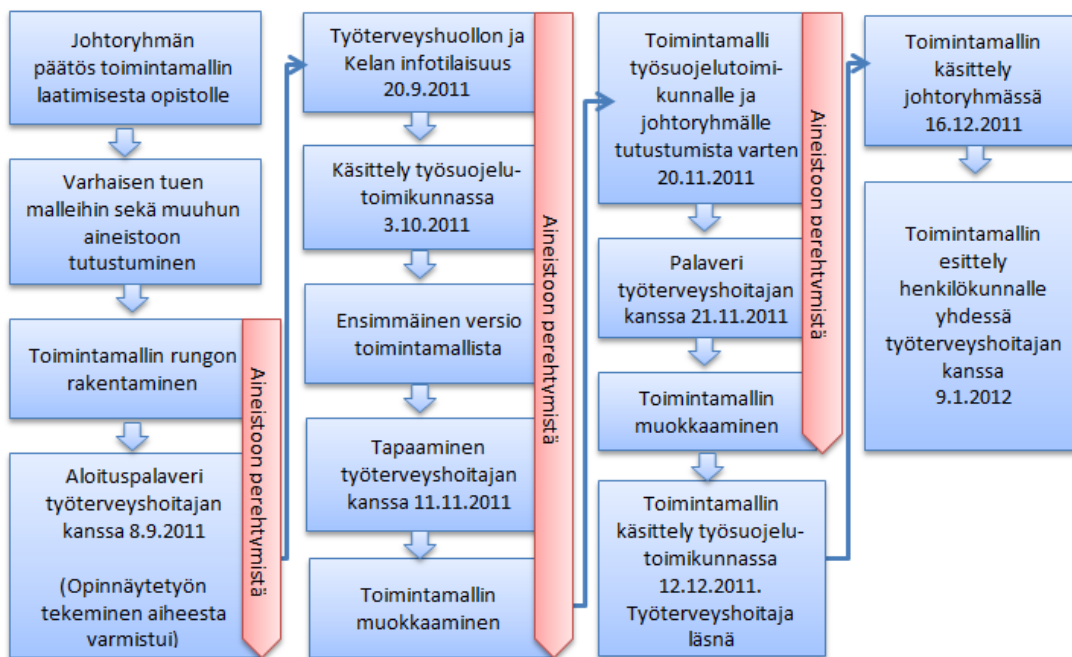
Kehittämishanke sai alkusysäyksen jo vuoden 2010 puolella, kun saimme alustavaa tietoa tulevasta sairausvakuutuslain muutoksesta ja siihen liittyvistä työnantajavelvoitteista. Ensimmäisenä vaiheena opistolla otettiin käyttöön järjestelmällinen sairauspoissaolojen seuranta ja raportointi vuoden 2011 alusta, jonka tuotoksena syntyi varhaisen tuen toimintamallin liitteenä oleva poissaololomake. Työ jatkui varhaisen tuen toimintamallin laatimisella, johon tämä opinnäytetyö painottuu.

Heti alkuun oli selvää, että lakimuutokseen perustuva työterveyshuollon kustannusten korvausten pienenemisellä ei ollut merkitystä, koska taloudellinen merkitys opistolle oli vähäinen. Tärkeämpänä näimme lakimuutoksen taustalla olleen tarkoituksen, ja siihen halusimme myös tarttua. Tavoitteeksi työn valmistumiselle asetettiin silti lakimuutokseen liittynyt aikaraja. Keväällä 2011 yritimme yhdessä työterveyshoitajan kanssa selvittää lakimuutoksen myötä työnantajalle tulevia velvoitteita ja toimenpiteitä, mutta siihen liittyvä tiedottaminen sekä työterveyshuollolle suunnattu koulutus eivät olleet ajan tasalla lakimuutoksen kanssa. Kevät ja alkusyksy menivät lähinnä aineistoihin tutustumiseen. Varsinaisen toimintamallin rakentaminen painottui syksyyn ja loppuvuoteen.

Lähes poikkeuksetta lukiessani työhyvinvointiin tai työkykyyn liittyvää aineistoa esiin nousi, miten hyvinvoiva työntekijä jaksaa työssä pidempään, tekee tulosta ja on organisaation peruspilari. Organisaatioissa laaditaan erilaisia työhyvinvointisuunnitelmia ja -ohjelmia, pidetään työkykyä edistäviä tyky-päiviä, mutta miten konkreettisesti varmistetaan työntekijöiden hyvä työkyky? Tässä kohtaa on hyvä muistaa, että työkyky ei ole sama asia kuin työhyvinvointi, vaan yksi työhyvinvointia tukeva seikka (Kuntoutussäätiön [www-sivut](#) n.d.). Näitä asioita lukiessani ja pohtiessani myös opinnäytetyön perusidea rakentui selkeämmäksi. Ajatukset oli rajattava vain työkyvyn hallintaan, eli miten työkykyä heikentävät seikat tunnistetaan ja miten esimiehen on luontevaa tarttua niihin riittävän varhaisessa vaiheessa.

8.2 Toimintamallin rakentaminen prosessina

Varhaisen tuen toimintamallia rakennettiin pitkälti yhteistyössä työterveyshoitajan kanssa. Mallin rinnalla laadittiin myös työterveyshuollon toimintasuunnitelmaa sekä päihdeohjelmaa, jotka olen rajannut opinnäytetyön ulkopuolelle. Kuviossa 7 olen kuvannut opinnäytetyön toiminnallisen osuuden etenemistä prosessina.



Kuvio 7. Opinnäytetyön toiminnallinen osuus prosessina

Kohdassa 7.2 on kerrottu tarkemmin toimintamallin onnistumisen edellytyksistä. Lähtökohtana voitaneen kuitenkin pitää, että johdon sitoutuessa onnistumisen edellytykset ovat realistisemmat. Toimintamallin rakentamisesta päätettiin opiston johtoryhmässä, jonka jäsenet pääosin ovat myös esimiehiä. Tämän lisäksi rehtori oli hyvin aktiivinen asian suhteen. Toimeksisaaneena työ oli tältä pohjalta hyvä aloittaa yhteistyössä työsuojelutoimikunnan ja työterveyshoitajan kanssa.

Toimintamallin rungon rakentamisen pohjana käytin internet-lähteistä löytyneitä varhaisen tuen malleja. Lisäksi tutustuin meneillään olevaan Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen Euroopan sosiaalirahaston rahoittamaan Punk-hankkeeseen (pientyöpaikoilla uudistuminen) sekä Jalavan & Juvonen-Postin (2008) raporttiin JATS-hankkeesta. Pohjois-Satakunnan peruspalvelu-liikelaitoskuntayhtymän (PoSa) Työ-

terveyden järjestämä informaatiotilaisuus antoi lisäksi hyvän ja tiivistetyn kuvan lakimuutoksen edellytyksistä työnantajan näkökulmasta.

Työterveyshoitajan kanssa pitämäni aloituspalaveria varten laadin sisällysluettelon omaisen rungon varhaisen tuen toimintamallille. Riittävän sisällön varmistaminen lyhyen rungon pohjalta oli toimiva tapa lähteä laatimaan toimintamallia. Samalla kokonaisuus hahmottui paremmin ja tietämys yleisesti käytettäviin termeihin vahvistui. Aloituspalaverin jälkeen olin vakuuttunut, että tämä on aihe, josta haluan opinnäyte-työni laatia. Aihe on ajankohtaisuutensa lisäksi hyvin mielenkiintoinen ja samalla vahvistaa osaamistani työhöni liittyvien henkilöstöasioiden hoidossa.

Lakimuutoksen myötä uudistunut korvauskäytäntö edellyttää, että työkyvyn hallinnan toimintakäytännöt valmistellaan ja sovitaan yhteistoiminnassa työpaikalla (Kansaneläkelaitoksen www-sivut 25.1.2011). Toimintamalli oli työsuojelutoimikunnan käsittelyssä heti prosessin alkuvaiheessa, tuolloin sovittiin toimintamallin läpikäymisestä vielä ennen sen hyväksyttämistä johtoryhmässä sekä siitä, miten ja milloin asia esitellään koko henkilökunnalle.

Prosessi eteni toimintamallin laatimisella laajaa aineistoa apuna käyttäen. Yhteistyö koko prosessin ajan työterveyshoitajan kanssa oli mielestäni hyvä tapa toimia ja palaverit olivat hyvin antoisia. Työterveyshoitaja pystyi tarkastelemaan toimintamallia hyvin kokonaisvaltaisesti eri näkökulmista, huomioiden lakivaatimusten ja työterveyshuollon käytäntöjen lisäksi myös opisto työyhteisönä. Työterveyshoitaja painotti koko prosessin ajan muun muassa kolmikantaneuvottelujen tärkeyttä toimintamallin osana, mutta myös yleisemmin työkyvyn hallinnan tukena. Tärkeänä asiana työterveyshoitaja näki myös toimintamallin pitämisen riittävän lyhyenä, ettei sen toimitus kärsisi.

Toimintamalli toimitettiin työsuojelutoimikunnan ja johtoryhmän jäsenille tutustumista varten hyvissä ajoin ennen kokouksia, joissa toimintamalli oli tarkoitus käsitellä ja hyväksyä. Työsuojelutoimikunnan kokouksessa, jossa toimintamalli käsiteltiin, oli mukana myös työterveyshoitaja. Työsuojelutoimikunnan käsittelyn jälkeen toimintamalli hyväksyttiin johtoryhmässä.

Toimintamallin esittely koko henkilökunnalle toteutettiin tammikuun 2012 alussa pidetyssä henkilöstökoulutuksessa. Työterveyshoitaja esitteli alkuun työterveyshuollon toimintasuunnitelman sekä kertoi yleisesti sairausvakuutuslain 13 luvun 5 §:n muutoksesta sekä varhaisen tuen toimintamallin tavoitteista ja tarkoituksesta. Työterveyshoitajan alustuksen jälkeen esittelin opistolle laaditun varhaisen tuen toimintamallin erillisen esityksen muodossa (liite 3). Asia oli sen verran uusi, eikä henkilökunnalla ollut mahdollisuutta tutusta malliin ennen sen esittelyä, joten keskustelu aiheesta jäi vaisuksi.

8.3 Toimintamallin sisällöllinen eteneminen

Varsinaisen toimintamallin rakentaminen lähti siis rungon luomisesta laajaan aineistoon pohjautuen. Toimintamallin rungon jäsenitys peilaten valmiisiin malleihin sekä opistoon työyhteisönä oli hyvä lähtökohta mallin rakentamiselle. Jäsennetyn rungon pohjalta oli helppo lähteä kokoamaan pala palalta toimintamalliin sisältöä. Säännöllinen vuorovaikutus työterveyshoitajan kanssa oli yksi toimintamallin rakentamisen edellytys melko nopealla aikataululla.

Toimintamallin johdannossa kerrotaan hyvin lyhyesti sen tarkoituksesta ja tavoitteesta, mistä työkyvyssä on kysymys sekä toimintamalliin liittyvistä vastuista. Johdanto on tarkoituksellisesti lyhyt, koska ei ole tarkoitus uuvuttaa lukijaa vaan kertoa ytimekkäästi mistä on kyse. Toimintamalliin on lisäksi kirjattu puheeksi ottamisen rajat, esimiesohjeita, toimintamalli prosessina, työkyvyn tukikeinoja sekä seuranta ja arviointi. Esimiestyön helpottamiseksi mallista löytyy myös valmiita lomakepohjia toimintamallin toteuttamisen tueksi. Lisäksi malliin on kirjattu opinnäytetyön ulkopuolelle rajattu sairauspoissaolojen hallinta.

Yleisesti käytössä oleva puheeksi ottaminen tuntui liian negatiiviselta ilmaisulta, joten se on opiston toimintamallissa korvattu varhaisen tuen keskustelulla. Varhaisen tuen keskusteluille määritetyt rajat syntyivät olemassa olevia malleja ja työterveyshoitajan näkemystä peilaten opistoon työyhteisönä. Sairauspoissaoloista opistolla on vasta yhden vuoden osalta tarkempaa seurantaa, mutta usean vuoden havaintoihin perustuen ei ollut syytä laatia reagenttirajoista liian tiukkoja.

Varhaisen tuen tarpeen keskustelujen pohjiksi löytyy hyvin työkyvyn tuen tarpeen kartoituslista esimerkkejä, mutta kaikissa on pääosin sama asiasisältö suppeammin tai laajemmin: työolot, osaaminen, työyhteisö ja voimavarat. Opiston varhaisen tuen tarpeen kartoituslistan pohjana olen käyttänyt Helsingin kaupungin työterveyskeskuksen työkyvyn kartoituslistaa sekä työkyvyn kartoitus ja varhaisen tuen – suunnittelulomaketta (Eranti, Hirvonen, Penttilä, Pohjonen, & Poikonen 2004, 32-51). Helsingin mallissa osa-alueita on hyvin avattu täsmentävillä kysymyksillä, mikä mielestäni helpottaa työkyvyn tilannearvion tekemistä. Helsingin malleista poiketen olen yhdistellyt lomakkeiden asioista opiston käyttöön selkeästi lyhyemmän varhaisen tuen tarpeen kartoituslistan. Kartoituslistan osalta koin tärkeäksi, että työntekijällä on valinnanvapaus joko pohtia asioita ensin yksin omassa tahdissa ennen keskustelua tai sitten käydä lista läpi yhdessä esimiehen kanssa keskustellen ja ratkaisuja hakien. Näin huomioidaan myös yksilöllinen erilaisuus.

Varhaisen tuen keskustelusta laadittavan neuvottelumuistion sekä toimintamallin seurantalomakkeen pohjana käytin JATS-hankkeen työkirjan malleja (Jalava & Juvonen-Posti 2008, 134-135). Lisäksi työterveyshoitajalta saamani kommentit auttoivat luomaan lomakkeista selkeitä arjen työkaluja. Neuvottelumuistiomallissa (liite 2) työkykyongelman jäsentäminen voidaan mielestämme selkeämmin ilmaista kirjaimella vain keskustelun syy. Työkirjan mallissa pyritään myös kuvaamaan toivottu työkyky. Vaikka kohtaa on avattu täydentävillä kysymyksillä, koimme sen melko haasteellisena. Samaan lopputulokseen päästään, kun pohditaan työkykyä rajoittavia ja heikentäviä seikkoja ja yritetään niihin yhdessä löytää korjaavat toimenpiteet. Mielestäni lomakkeen tärkeimpiä kohtia ovat toimenpiteet ja seuranta. On äärimmäisen tärkeää, että työkyvyn parantamiseksi löydetään yhteinen näkemys toteutettavista toimenpiteistä, laaditaan niille aikataulu, vastuut sekä sovitaan seurannasta. Vain jos prosessi toimii loppuun asti, voidaan odottaa myös tuloksia.

Toimintamallin seuranta ja arviointi määritellään pääsääntöisesti esimiehen vastuulle. Työyhteisön toimivuus on kuitenkin kaikkien työntekijöiden vastuulla, osallistamalla toiminnan arviointiin ja kehittämiseen (Eranti, Hirvonen, Penttilä, Pohjonen, & Poikonen 2004, 9.) Tästä syystä koin tarpeelliseksi lisätä neuvottelumuistion loppuun kohdan työntekijän arviosta, joka ei missään valmiissa mallissa tullut esille. Työnte-

kijän rohkeus arvioida keskustelua ja toimintamallia edellyttää syvää luottamusta, joka on yksi toimivan toimintamallin perusedellytyksistä.

Prosessin toimivuutta ja läpiviennin varmistamista seurataan opistolla esimiesten osalta varhaisen tuen tarpeen seurantalomakkeella. Työkyvyn tarpeen kartoituslista sekä neuvottelumuistio ovat luottamuksellisia asiakirjoja, jotka voidaan vain työntekijän suostumuksella toimittaa työterveyshuoltoon. Tämä on huomioitu opiston lomakkeissa maininnalla ”Allekirjoituksellani annan luvan lomakkeen lähettämiseen työterveyshuoltoon”. Jotta toimintamallin käytettävyyttä sekä työkykyä rajoittavia ja heikentäviä seikkoja voidaan seurata luottamuksellisuus huomioiden, toimittaa esimies puolivuositain varhaisen tuen tarpeen seurantalomakkeen työsuojelupäällikölle. Työsuojelupäällikkönä toimii opiston rehtori. Koska toimintamallin laadinta on toteutettava yhteistoiminnassa, on myös tärkeää, että toimintamallin toteutumista voidaan yhteistoiminnassa seurata.

Vastuu varhaisen tuen toteuttamisesta on kaikilla työntekijöillä, mutta päävastuu on esimiehellä. Toimintamalliin on hyvä kirjata vastualueet ja tarkentaa niiden sisältöä koko toimintamallin näkökulmasta. Esimiestyön tukeminen työkykyasioita käsitellessä on yksi toimintamallin päätarkoituksista, siksi toimintamallissa on hyvä olla tarkentavia esimiesohjeita ja niitä tukevia valmiita lomakepohjia. Toimintamallin selkiyttämiseksi siitä laadittiin myös erillinen prosessikaavio (liite 5) opiston toimintajärjestelmään. Prosessikaaviosta saa nopeasti havainnollistavan yleiskuvan prosessin kulusta ja vastuista. Kokonaisvastuu toimintamallin vaikuttavuuden seurannasta sekä strategisista linjauksista työhyvinvoinnin edistämiseksi on opistolla kirjattu johdon vastuulle.

Varhaisen tuen toimintamallin toteutuminen edellyttää työyhteisöltä avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä. Kansanopistot on perinteisesti koettu hyvin yhteisöllisiksi työyhteisöiksi. Vaikka opiston osalta voisi sanoa, että ns. perinteinen kansanopistohenki on pääosin historiaa, on siitä perintönä vielä ripaus vilpítőntä työtoverista välittämistä ja huolehtimista. Toisin sanoen huoli työtoverista kyllä herää, mutta miten esimiehet voivat siihen luontevasti tarttua? Esimies - alainen -suhde on aina yksilöllinen ja tästä syystä on hyvä, että työyhteisöön on nyt luotuna yhtenäinen toiminta-

malli sille, miten esimiehet voivat asioihin tarttua ilman, että se koetaan epäilyksi tai epäoikeudenmukaiseksi.

Vaikka malleja kartoituslistoihin ja neuvottelumuistioihin on hyvin saatavilla, on oman työyhteisön tunteminen tärkeää, jotta toimintamallista ja siihen liittyvistä dokumenteista tulee oman talon tarpeita vastaavia. Tärkeän asian rinnalla on myös huomioitava, ettei toimintamallista tule liian raskas ja toimimaton organisaation kokoon ja toimintakulttuuriin nähden. Toimintamallin perustarkoitus – työntekijän työssä jaksamisen sekä esimiestyön tukeminen - on siis hyvä pitää mielessä koko ajan.

8.4 Kehittämishankkeen arviointi ja jatkokehittäminen

8.4.1 Arviointi

Tarkoitukseni oli kirjoittaa teoria osuutta koko ajan produktin rinnalla, mutta aikataulullisista syistä varhaisen tuen mallin toteuttaminen eteni nopeammassa aikataulussa. Toimintamallin rakentaminen ja raportin laatiminen painottui budjetin teon kanssa päällekkäin, joten on ymmärrettävää, että kaikelle ei jäänyt riittävästi aikaa. Tästä johtuen teoriaan perehtyminen tapahtui hieman jälkijunassa, mikä osaltaan vaikuttaa siihen, että raporttia kirjoittaessani mieleeni on tullut jonkin verran kehittämisideoita toimintamalliin sekä rakentamisprosessiin.

Kokonaisuutena itse toimintamallin rakentamisprosessissa (kuvio 7) en näe suuremmin kritisoitavaa. Suunnitteluvaiheen ongelmat painottuvat aikataulukseen sekä työyhteisön sisäiseen työnjakoon. Toteuttamisvaiheen puutteet kohdistuvat toimintamallin testaukseen sekä henkilökunnalle liittyvään tiedottamiseen. Yhteistyö työterveyshuollon kanssa toimi mielestäni kiitettävästi. Toimintamallin testaaminen ennen käyttöönottoa sekä henkilökunnalle luotu mahdollisuus tutustua malliin ennen esitellyä olisivat osaltaan varmasti tuoneet uusia näkökulmia ja kehittämisideoita.

Toimintamallia rakennettiin esimiestyön tueksi, joten johtoryhmältä olisin toivonut hieman enemmän sitoutumista prosessin aikana. Heidän näkemyksensä olisi varmaankin tuonut lisäarvoa lopulliseen toimintamalliin sekä työyhteisöön jalkauttamiseen.

Toimintamallin jalkauttamiseen työyhteisöön tulisi rakentamisprosessin aikana kiinnittää huomiota. Tiedottaminen toimintamallista myös rakentamisvaiheessa voisi edesauttaa toimintamallin jalkautumista työyhteisöön. Toimintamallin esittelyvaiheessa olisi hyvä tuoda esiin muiden organisaatioiden kokemuksia, jolloin asia konkretisoituu paremmin. Esimiehille suunnattua erillistä koulutusta muun muassa puheeksiotto tilanteisiin pidän lähes ehdottomana.

Varhaisen tuen toimintamallia ei ole saamieni tietojen mukaan mallin valmistumisen jälkeen käytetty konkreettisesti vielä kertaakaan. Koska raportin kirjoittamisen aikana minulle on tullut joitakin kehitysideoita toimintamalliin liittyen, niin en katsonut toimintamallin testausta tässä vaiheessa enää järkeväksi. Mielestäni mallia kannattaa ensin päivittää esiin tulleiden kehittämisideoiden osalta, keskustella kehittämiskohdista työterveyshoitajan kanssa sekä työsuojelutoimikunnassa ja vasta sen jälkeen testauttaa mallia kahdella tai kolmella esimiehellä. Näin saadaan myös henkilöstön ja esimiesten osallistumista sekä toimintamallin jalkautumista tehostettua.

Vaikka toimintamalli ei ole vielä ollut konkreettisesti käytössä olen havainnut, että työyhteisössä puhutaan jo jonkin verran varhaisesta tuesta ja siihen liittyvistä käytännöistä. Toimintamallin tuomia hyötyjä tai haasteita ei voida kuitenkaan vielä verrata aiempaan tietoon, koska malli ei vielä ole ollut käytössä.

Toimintamalli kannattaa suhteuttaa aina työyhteisön kokoon ja rakenteisiin sopivaksi. On kuitenkin hyvä jo suunnitteluvaiheessa ottaa laajasti huomioon työkykyyn vaikuttavat seikat ja sen tukemiseen vaikuttavia keinoja monipuolisesti. Jos tekisin rakentamisprosessin uudelleen, lähtisin hankesuunnitelman laatimisesta, jossa olisi huomioitu realistinen aikataulu sekä tarkempi työyhteisön sisäinen työnjako. Monipuoliseen aineistoon tutustumisen pohjalta, laajan kokonaisuuden hahmottaminen käsittekartta tyyppisellä menetelmällä toisi myös järjestelmällisyyttä työskentelyyn ja työnjakoon. Näin toimintamallin rakentamisen voisi pilkkoa osiin ja rakentaminen

voisi edetä vastuualueittain pala palalta. Vastuualueiden määrittelyllä sekä realistisella aikataululla voitaisiin varmistaa myös riittävä keskustelu aiheesta, hyvä tiedottaminen ja toimintamallin jalkauttaminen työyhteisöön.

8.4.2 Jatkokehittäminen

Jatkohankkeena koen tarpeelliseksi laajentaa opiston toimintamallin koskemaan koko aktiivisen tuen toimintamallia. Varhaisen tuen lisäksi työhön paluun tuen ja tehostetun tuen liittäminen kokonaisuuteen tuo esimiehille lisää työkaluja työkyvyn tukemiseen. Työntekijän näkökulmasta uskon sen kasvattavan luottamusta yhdenvertaisuuteen sekä työnantajaan. Varhaisen tuen osalta listaisin tarkemmin varhaisen reagoinnin hälytysmerkit, niihin liittyvät hälytysrajat sekä esimieheltä vaadittavat toimenpiteet. Työkyky liitetään yleensä terveydellisiin seikkoihin, mutta työkykyä heikentäviä tai rajoittavia seikkoja on myös paljon muita. Varsinkin muiden työkykyä heikentävien seikkojen tarkempi huomioiminen varhaisessa tuessa olisi tärkeää, koska hälytysrajat tai toimenpiteet eivät ole niin yksiselitteisiä kuin terveydellisissä tilanteissa. Esimerkkinä voisi mainita ikääntyvän henkilöstön, epäasiallisen kohtelun ja ristiriidat.

Kesäkuun alusta 2012 voimaan tulevan lain mukaan työkyky on arvioitava 90 sairauspäivärahan jälkeen. Työterveyslääkärin on arvioitava työntekijän jäljellä oleva työkyky pitkittyvissä työkyvyttömyystapauksissa. Työssä jatkamisen mahdollisuudet on selvitettävä yhdessä työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon kanssa. (Kevan www-sivut 2012.) Raporttia kirjoittaessani ennen lakimuutoksesta tiedottamista itseleni nousi myös ajatus, että olisi tärkeää laatia pelisääntöjä siitä, milloin työntekijän työkyky on arvioitava joka tapauksessa. Lakimuutos kohdistuu vain terveydelliseen näkökulmaan. Itse olin lähinnä pohtinut asiaa ikääntyvän henkilökunnan näkökulmasta. Näin voitaisiin tukea myös ikääntyvän henkilöstön työssä jaksamista ja jatkamista täysipainoisesti eläkeikään asti.

9 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli rakentaa Kankaanpään opistolle uudistuneen sairausvakuutuslain edellyttämä varhaisen tuen toimintamalli. Toimintamallin tavoitteena on henkilöstön työssä jaksamisen tukeminen ja esimiestyön tukeminen työkykyasioita käsiteltäessä. Toiminnalliselle osuudelle asetettu aikaraja oli opinnäytetyön raportointiin nähden liian tiukka. Varhaisen tuen mallin tuli olla valmis vuoden 2011 aikana, joka osaltaan rajasi toimintamallin sisältöä, vaikka se sairausvakuutuslain muutoksen sekä toimeksiantajan asettamat vaatimukset täyttääkin.

Haasteena toimintamallin rakentamisessa on mielestäni laajan kokonaisuuden hahmottaminen ja sen koostaminen työyhteisöä ja esimiehiä palvelevaksi selkeäksi paketiksi. Siksi koen, että toimintamallin rakentamisvaiheessa olisi tärkeää koko prosessin ajan peilata oman työyhteisön tarpeita ja rakenteita olemassa olevaan aineistoon ja malleihin. Toimiva yhteistyö työyhteisön sisällä sekä työterveyshuollon kanssa on myös erittäin tärkeää. Näin luodaan edellytyksiä hyvälle toimintamallille. Käyttöön-otossa sekä varsinaisessa toiminnassa haasteita voivat luoda toimintamallin jalkauttaminen työyhteisöön, työntekijän ja esimiehen väliset suhteet sekä toimintamallin jatkuva kehittäminen ja ylläpito sekä yhteistyö työterveyshuollon kanssa.

Varhaisen tuen toimintamalleja löytyy enemmässä määrin vasta 2000-luvun puolivälistä alkaen. Tutkimuksellista tietoa toimintamallien pitkäaikaisen käytön tuomista hyödyistä ja lisäarvosta en aineistoa etsiessäni löytänyt. Kohdassa 7.8 on esitetty muutamin esimerkein, mitä hyötyjä JATS-hankkeessa mukana olleet yhteistyökumppanit arvioivat toimintamallin tuovan organisaatiolle, kyse oli siis vasta arvioista. Tutkimuksellisenä tietona olisi mielenkiintoista tietää minkälaista lisäarvoa toimintamallin pitkäaikainen käyttö tuo organisaatiolle ja minkälaisilla keinoilla sekä resursseilla hyötyjä on saavutettu. Mielenkiintoista olisi myös tietää, miten toimintamallin jatkuva kehittäminen toimii ja mitä ongelmakohtia toimintamalleissa pitkällä aikavälillä on todettu.

Työurien pidentäminen on noussut yhteiskunta- ja työympäristöpolitiikan yhdeksi tärkeäksi tavoitteeksi. Työurien pidentäminen onnistuu parantamalla työntekijöiden

työhyvinvointia ja edistämällä heidän työkykyään. (Sosiaali- ja terveysministeriön www-sivut 2011.) Yksi hallituksen esitys työurien pidentämiseksi on kesäkuun alussa 2012 voimaan tuleva lakimuutos työkyvyn arvioinnista 90 sairauspäivärahan jälkeen (Kevan www-sivut 2012). Lakimuutoksiin liittyvät konkreettiset edellytykset ovat yksi keino, millä yhteiskunta saa työnantajat tarttumaan työkykyä edistäviin ja ylläpitäviin toimiin. Tie on kuitenkin pitkä ja hidas, eikä tulosta synny, ellei niihin johdon osalta sitouduta.

Uskon opinnäytetyöni tuovan varhaisen tuen toimintamalleja tulevaisuudessa rakentaville tai olemassa olevia toimintamalleja päivittäville organisaatiolle uudenlaista näkökulmaa. Pelkän terveysterveystieteen huomioiminen toimintamallissa jättää sen mielestäni liian suppeaksi. Näkökulma pitäisi olla kaikissa työkykyyn vaikuttavissa tekijöissä henkilöstön rakenne huomioiden. Johtopäätöksenä haluan opinnäytetyöni päättää lainaukseen Elinkeinoelämän keskusliiton julkaisusta Johda työkykyä, pidentä työuria (2011):

”Työelämän laatu ja työhyvinvointi eivät synny vain ongelmia poistamalla. On syytä vahvistaa myös työn voimavara- ja vetovoimatekijöitä. Olennaisia asioita ovat selkeät johtamiskäytännöt ja esimiehen tuki, palaute ja arvostus, työn mielekkäisyys ja paljous, luottamus ja hyvä tiedonkulku sekä kannustava työyhteisö.

LÄHTEET

Aktiivinen välittäminen. Vantaalainen toimintatapa työkyvyn turvaamiseksi. 2007. Vantaa: Vantaan kaupungin henkilöstökeskus. Viitattu 22.1.2012.
http://www.keva.fi/SiteCollectionDocuments/Tyossa_jatkaminen/Oppaat/Vantaa_tykyvopas.pdf

Antti-Poika, M. 2011a. Hyvä työkyky – Työkyvyn tukemisen malli. Helsinki: Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma. Viitattu 22.1.2012.
<https://www.varma.fi/fi/PdfDocuments/Anonymous/Julkaisut/tyohyvinvointi/HyvaTyokykyMalli.PDF>

Antti-Poika, M. 2011b. Työkyvyn tukemisen malli – Varma asiakkaineen edelläkävijänä. Helsinki: Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma. Viitattu 22.1.2012.
<https://www.varma.fi/fi/PdfDocuments/Anonymous/Julkaisut/tyohyvinvointi/Tyokyvyn-tukemisen-malli.pdf>

Cavén-Suominen, S. 2005. Aktiivinen aikainen puuttuminen – tavoitteena pitkäaikaisterveys. Opas henkilöstön kehittäjille, esimiehille ja työterveyshuollolle. Keva: Kuntatyö kunnossa –julkaisu. Viitattu 22.1.2012.
http://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tyossa_jatkaminen_julkaisut.aspx

Eranti, E., Hirvonen, T., Penttilä, R., Pohjonen, T. & Poikonen M. 2004. Varhainen tuki – toimintamalli työkyvyn heiketessä. Helsinki: Helsingin kaupungin työterveyskeskus. Viitattu 14.1.2012 ja 2.2.2012.
http://www.keva.fi/SiteCollectionDocuments/Tyossa_jatkaminen/Oppaat/Helsinki_vatu.pdf

Etelä-Savon työterveyden www-sivut n.d. Viitattu 20.1.2012. <http://www.estt.fi>

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. Helsinki: Eläketurvakeskus, Kansaneläkelaitos, Kansanterveyslaitos & Työterveyslaitos. Viitattu 20.1.2012.
http://www.etk.fi/fi/gateway/PTARGS_0_2712_459_440_3034_43/http%3B/content.etk.fi%3B7087/publishedcontent/publish/etkfi/fi/julkaisut/tutkimusjulkaisut/erillisjulkaisut/tyokyvyn_ulottuvuudet_7.pdf

Hänninen, M. 2011. Uudistuva työterveyshuolto ja Kelan korvauksen muutokset. Pohjois-Satakunnan peruspalvelu-liikelaitoskuntayhtymän Työterveyden järjestämä informaatiotilaisuus Pohjanlinnan koulukeskuksessa 20.9.2011.

Jalava, J. & Juvonen-Posti, P. 2008. Lupaavia käytäntöjä pk-työpaikoille työhyvinvoinnin ja sairauspoissaolojen hallintaan ja seurantaan. Onnistunut työkykyasioiden puheeksiotto. JATS – Työssä jatkamisen tukeminen ja sairauslomakäytännöt 2005–2008. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö & Kuntoutussäätiö. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2008:34. Viitattu 22.1.2012.
http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE-3736.pdf

Joensuu, M., Kivistö, S. & Liuha, T. 2009. Miten esimiehenä edistät työterveyttä? TerveSuomi www-sivut 2010. Viitattu 13.2.2012.

Johda työkykyä, pidennä työuria. EK:n työkykyjohtamisen malli. 2011. Helsinki: Elinkeinoelämän keskusliitto EK. Viitattu 20.1.2012.
http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/2011/3_maalis/Tyokykyjohtamisenmalli.pdf

Kankaanpään opiston www-sivut n.d. Viitattu 24.1.2012.
<http://www.kankaanpaanopisto.fi>

Kansaneläkelaitoksen www-sivut 25.1.2011. Kirje työnantajalle ja työpaikan työterveyshuollon vastuuhenkilölle 14.1.2011. Viitattu 8.11.2011.
[http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/NET/250111135142SP/\\$File/Ty%C3%B6nantajakirje_valmis.pdf?OpenElement](http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/NET/250111135142SP/$File/Ty%C3%B6nantajakirje_valmis.pdf?OpenElement)

Kansaneläkelaitoksen www-sivut 9.12.2011. Viitattu 29.1.2012. <http://www.kela.fi>

Kevan www-sivut 2012. Viitattu 4.2.2012. <http://www.keva.fi>

Komulainen, M. 2011. Aktiivinen tuki yhteistoiminnan työkaluna. 2. painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK, kuntaryhmä.

Kuntoutussäätiön www-sivut n.d. Viitattu 16.1.2012.
<http://www.kuntoutussaatio.fi/punk>

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä. 2007. L 30.3.2007/334 muutoksineen.

Niemelä, P. 2011. Henkinen työhyvinvointi ja sitoutuminen vahvoilla kansanopistoissa. Kansanopisto 5, 30-31.

Onnismaa, J. 2010. Opettajien työhyvinvointi. Katsaus opettajien työhyvinvointitutkimuksiin 2004–2009. Helsinki: Opetushallitus. Raportit ja selvitykset 2010:1. Viitattu 22.1.2012. http://www.oph.fi/download/124603_Opettajien_tyohyvinvointi.pdf

Sairauspoissaolokäytäntö työpaikan ja työterveyshuollon yhteistyönä. 2007. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2007:7. Viitattu 14.1.2012.
http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE-3656.pdf&title=Sairauspoissaolokaytanta_tyopaikan_ja_tyoterveyshuollon_yhteistyona.fi.pdf

Sairausvakuutuslaki. 2004. L 21.12.2004/1224 muutoksineen.

Sosiaali- ja terveysministeriön www-sivut 2012. Viitattu 13.2.2012.
<http://www.stm.fi>

Sosiaali- ja terveysministeriön www-sivut 2011. Tiedote 227/2011. Viitattu 4.2.2012.
<http://www.stm.fi>

Työterveyshuoltolaki. 2001. L 21.12.2001/1383 muutoksineen.

Työterveyslaitoksen www-sivut 2011. Viitattu 13.2.2012. <http://www.ttl.fi>

Työterveyslaitoksen www-sivut 2012. Viitattu 22.1.2012. <http://www.ttl.fi>.

Työturvallisuuskeskuksen www-sivut n.d. Viitattu 15.1.2012. <http://www.tyoturva.fi>.

Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020. 2011. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2011:13. Viitattu 15.1.2012.

http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=2765155&name=DLFE-16254.pdf

Varhainen tuki toimintamalli. 2009. Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä. Viitattu 22.1.2012.

http://www.ppshp.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/npp/embeds/19201_Varhaisen_tuen_toimintamalli.pdf

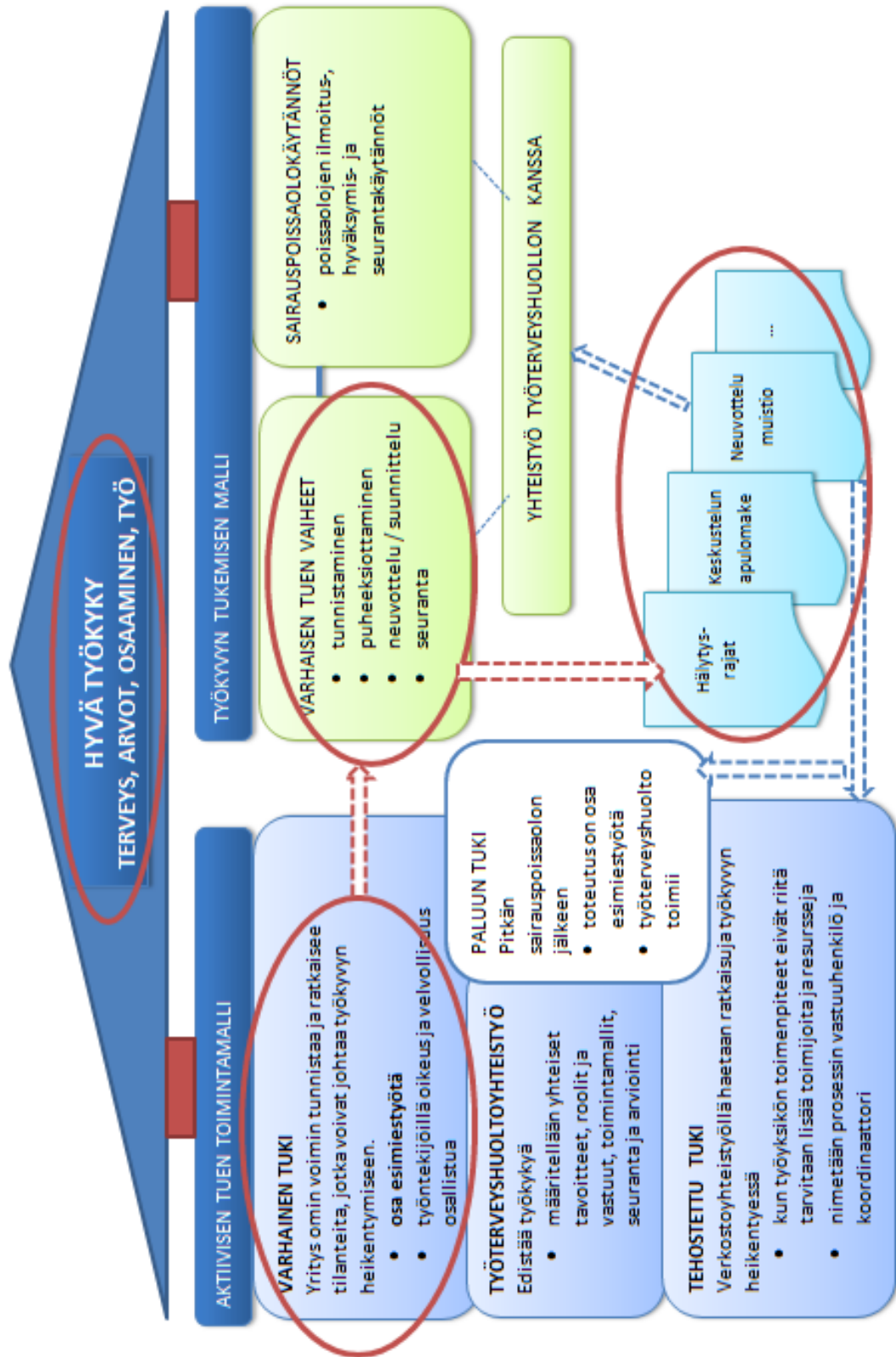
Varhaisen tuen toimintamalli. 2010. Oulun seudun koulutuskuntayhtymä. Viitattu 22.1.2012. <http://www.osekk.fi>.

Vilka, H. 2010. Toiminnallinen opinnäytetyö. Viitattu 23.1.2012.

http://vilka.fi/hanna/Toiminnallinen_ont.pdf.

Välittävä työyhteisö - varhaisen välittämisen toimintamalli. Inarin kunnan varhaisen välittämisen malli. 2007. Viitattu 3.2.2012.

<http://sivut.inari.fi/web/files/varhainen22390.pdf>.



6. Neuvottelumuistio työkyvyn tuen tarpeesta

1. Osallistujat Työntekijä: Esimies: Neuvottelussa mukana: Päivämäärä:	
2. Jäsentäkää työkykyongelma, mikä on yhteinen näkemys tämän hetkisestä ongelmasta? Jos yhteistä näkemystä ei ensimmäisellä kerralla synny, niin silloin on syytä kirjata näkyviin erilaiset käsitykset ja jos päästään yksimielisyyteen siitä, mistä ollaan eri mieltä, niin sekin kannattaa kirjata ylös.	
3. Kuvatkaa toivottu työkyky Mitä kyllin hyvä työkyky nykyisessä tehtävässä työntekijän mielestä tarkoittaa? Mitä työntekijän pitäisi pystyä esimiehen mielestä tekemään, jotta hän selviytyisi nykyisestä tehtävästä? Kuvatkaa molemmat mahdollisimman konkreettisesti! Kuvatkaa myös tarvittavat muutokset, jotka tukevat työkyvyn paranemista: mitä työntekijä on valmis tekemään/mitä esimies on valmis tekemään?	
4. Sovitut toimenpiteet, aikataulu ja vastuuhenkilö(t):	
5. Seuranta: kirjatkaa seuranta ylös! Toimikaa sopimuksen mukaan ja seuratkaa sopimuksen toteutumista ja arvioikaa yhdessä työntekijän työssä selviytymistä. Tavoitteena on siis toivottu työkykyisyys (kuvattu yllä). Kirjatkaa ainakin ylös milloin viimeistään yhdessä palaatte asiaan.	
6. Allekirjoitukset Allekirjoituksellani <input type="checkbox"/> annan luvan oheisten tietojen lähettämiseksi työterveyshuoltoon. <input type="checkbox"/> en anna lupaa oheisten tietojen lähettämiseksi työterveyshuoltoon.	
_____ Työntekijä	_____ Esimies

1. JOHDANTO

Toimintamallin tarkoituksena on henkilöstön työssä jaksamisen tukeminen sekä esimiestyön helpottaminen työkykyasioita käsiteltäessä. Ennakoiva ja varhainen reagoiminen sekä puheeksi ottaminen takaavat henkilöstölle oikea-aikaisen tuen työssä jaksamiseen.

Toimintamallin tavoitteena on yhtenäinen malli, joka tähtää henkilöstön tasapuoliseen kohteluun sekä esimiestyön helpottamiseen työkykyasioissa. Mallin avulla pyritään helpottamaan työkyvyn heikkenemistä ennakoivien merkkien tunnistamista sekä rohkaisemaan varhaisen tuen keskusteluun.

Työkyvyssä on kysymys työntekijän voimavarojen ja työn yhteensopivuudesta. Selkeä johtaminen ja tehtäväkuva, kohtuullinen työkuormitus, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ovat työkykyyn merkittävästi vaikuttavia tekijöitä.

Varhaisen tuen vastuu on kaikilla työntekijöillä, mutta päävastuu on esimiehillä. Esimiehillä on oikeus ja velvollisuus keskustella työntekijän kanssa työssä selviytymisestä, on kyseessä sitten terveydentilaan, työhön, työyhteisöön tai yksityiselämään liittyvä työkyvyn heikkeneminen. Työkykyyn liittyvän muutoksen havaitsee usein myös työntekijä itse, työtoveri tai työterveyshuollon edustaja.

Varhaisen tuen mallin mukainen toiminta edellyttää työyhteisöltä avointa vuorovaikutusta sekä vahvaa luottamusta. Työntekijällä on oikeus päättää, mitä hän haluaa esimiehelleen kertoa. On kuitenkin hyvä muistaa, että tukeminen on mahdollista vain, jos asiat tuodaan esille.

2. VARHAISEN TUEN TUNNISTAMINEN JA PUHEEKSIOTTAMISEN RAJAT

Kankaanpään opistolla varhaisen tuen keskustelut käydään seuraavasti:

1. Lyhyet ja toistuvat poissaolot:

- sairauspoissaoloja viimeisen 6 kuukauden aikana vähintään 6 kertaa.

2. Pitkät ja pitkittyvät poissaolot:

- sairauspoissaoloja viimeisen 6 kuukauden aikana yhteensä 40 päivää.

3. Työhön paluu pitkän sairauspoissaolon jälkeen:

- pitkän yhtäjaksoisen sairauspoissaolon jälkeen (yli 40 päivää), ennen työhön paluuta on työnantajan otettava yhteyttä työntekijään, jolloin sovitaan mahdollisesta keskustelusta joustavan työhön paluun tukemiseksi (mm. työaikajärjestelyt, muutokset työnkuvassa, koulutus). Kolmikantaneuvottelun, työhön paluun suunnittelun tueksi (työnantaja, työntekijä ja työterveyshuolto) voi pyytää kukin osapuoli.
- tarvittaessa myös lyhyemmän sairauspoissaolon jälkeen voidaan sopia työhön paluun tuesta.

- yli kuukauden kestävänsä sairausloman aikana esimies pitää työntekijään yhteyttä vähintään kerran kahdessa viikossa. Myös työntekijän toivotaan pitävän yhteyttä joko työkavereihin tai esimieheen.

4. Muu:

- työsuoritus heikentynyt (laatu heikentynyt, perustehtävä hämärtynyt, päihdeongelma tai epäily siitä ja huono asiakaspalaute)
- muutokset työyhteisökäyttäytymisessä (vuorovaikutusongelmia työtovereiden kanssa, masentuneisuus, syrjäänvetäytyvyys, syrjityksi tai häirityksi tulemisen kokemus)
- esimiehen/työkaverin huoli

3. ESIMIEHEN , TYÖPAIKAN JA TYÖTERVEYSHUOLLON TEHTÄVÄT JA TUKE

Esimiesohjeet varhaisen tuen keskusteluun

Esimiehen tulee järjestää varhaisen tuen keskustelutilaisuus työntekijän kanssa, kun reagoitajat ylittävät. Keskustelun pohjana ja apuna käytetään *Työkyvyn tuen tarpeen kartoituslistaa* (liite 2). Työntekijä täyttää kartoituslistan oman näkemyksensä mukaan ja toimittaa esimiehelle ennen keskustelua. Näin keskustelu on helpompi suunnata asioihin, jotka vaativat muutoksia tai tukea. Työntekijän niin halutessa lomake voidaan myös täyttää vasta keskustelutilaisuudessa, yhdessä esimiehen kanssa neuvotellen.

Keskustelun tavoitteena on löytää yhteinen näkemys tarpeellisiksi jatkotoimenpiteiksi. Esimies tekee keskustelusta muistion (liite 3), jonka molemmat allekirjoittavat.

Allekirjoituksellaan työntekijä antaa luvan toimittaa lomakkeesta ja muistiosta kopion työterveyshuoltoon. Alkuperäinen lomake jää esimiehelle, joka säilyttää sen tietoturvasääntöjen mukaisesti.

Jos varhaisen tuen keskustelussa tulee esille työntekijän päihdeongelma, eteneminen tapahtuu erikseen laaditun päihdeohjelman mukaisesti.

Esimiesohjeet työkyvyn arvioimiseksi työterveyshuollossa

Mikäli varhaisen tuen keskustelussa ilmenee tekijöitä, joiden voidaan olettaa johtavan työkyvyttömyyteen, voivat työntekijä ja esimies sopia työkyvyn arvioinnista työterveyshuollossa. Aloitteen työkyvyn selvittämiseen voi tehdä myös suoraan työntekijä, esimies tai työterveyshuolto.

Aloitteen tullessa esimieheltä tai työntekijältä on esimies yhteydessä työterveyshuoltoon ja tekee pyynnön työkyvyn arviointiin. Aika varataan työterveyshoitajalta, joka alkukeskustelun jälkeen lähettää edelleen tarvittaessa työterveysfysioterapeutille ja/tai

työterveyspsykologille sekä aina työterveyslääkärille. Työterveyslääkäri voi tehdä lähetteen edelleen erikoislääkärille tai muulle asiantuntijalle.

Työkykyarvioinnin jälkeen järjestetään neuvottelu, johon osallistuvat työntekijä, esimies, työterveyshuollon edustaja sekä työntekijän pyynnöstä myös muu hänen valitsemansa edustaja. Työterveyshuollon edustaja laatii keskustelusta muistion, joka annetaan kaikille neuvotteluissa mukana olleille osapuolille ja liitetään työntekijän potilastietoihin.

4. SAIRAUSSPOISSAOLOJEN ILMOITUS- JA RAPORTOINTIKÄYTÄNTÖ

ILMOITUSKÄYTÄNTÖ

Sairastumisesta tulee ilmoittaa välittömästi esimiehelle ja opiston toimistoon sekä rehtorille/työtovereille harkinnan mukaan. Jokaisesta sairauspoissaolosta täytetään poissaoloilmoitus (liite 1), joka liitetään kuukausittain palkanlaskentaan toimitettavaan työajanseurantaan.

Yli 3 työpäivän poissaoloajalta työntekijän on esitettävä työkyvyttömyydestään lääkärin, työterveyshoitajan tai sairaanhoitajan todistus. Alle 10- vuotiaan lapsen äkillisestä sairastumisesta tulee esittää lääkärintodistus tai (koulu)terveydenhoitajan antama todistus ensimmäisestä poissaolopäivästä lukien. Todistukset liitetään poissaoloilmoitukseen.

RAPORTOINTIKÄYTÄNTÖ

Palkanlaskija koostaa kuukausittain poissaololomakkeista sairauspoissaolot päivittäin ja kestoittain työntekijäkohtaiseen listaan sekä toimittaa kopiot poissaololomakkeista ja sairauslomastodistuksista työterveyshuoltoon kahden kk:n välein.

Työntekijäkohtaisen seurantalistan avulla sairauspoissaoloista raportoidaan seuraavat tiedot:

- sairauspäivät sekä keskiarvo / työntekijä
- sairauspoissaolo-%
- palkkakustannukset sairauspäiviltä
- sairauspoissaolojen kerrat ja kestot (1-3 pvää, 4-40 pvää, yli 40 pvää)

Työterveyshuolto raportoi sairauspoissaoloista seuraavat tiedot:

- sairauspäivät tautiluokittain
- sairauspäivät kuukausittain
- sairauspoissaolotodistus oma ilmoitus / lääkärin tms. todistus

Työntekijä antaa arvon varhaisen tuen keskustelun päätteeksi keskustelun tarpeesta, etenemisestä sekä toimintamallista.

Esimies täyttää puolivuositain seurantalomakkeen (liite 4) ja toimittaa sen työsuojelupäällikölle. Seurantalomakkeeseen tulee vain kappalemäärittäin puheeksiotto rajat ylittäneet varhaisen tuen keskustelut, mutta samalla varmistetaan, että prosessi on toiminut tarkoituksenmukaisesti loppuun asti. Työntekijäkohtaiset tiedot pysyvät vain esimiehen tiedossa. Seurantalomaketietojen yhteenvedot käsitellään työsuojelutoimikunnassa kaksi kertaa vuodessa.

Vastuualueet:**Henkilöstö**

- vastuun ottaminen itsestä ja työtoverista
- työhyvinvointikyselyissä esille tulleiden kehittämiskohteiden käytännön toteuttaminen

Esimiehet

- varhaisen tuen malli käydään läpi osana työntekijän perehdytystä
- sairauspoissaolojen seuranta
- vähintään vuosittaisissa kehityskeskusteluissa otetaan puheeksi varhaisen tuen tarve, seurataan työntekijöiden työkykyä ja työn tuloksia - työntekijällä on oikeus saada palautetta työsuorituksestaan
- seurataan varhaisen tuen keskustelun yhteydessä sovittujen toimien toteutumista laaditun aikataulun mukaisesti

Työterveyshuolto

- sairauspoissaolojen seuranta, myös diagnoosiluokittain
- raportti ½-vuosittain sekä vuositilasto

Työsuojelutoimikunta

- työtapaturmien, sairauspoissaolojen seuranta
- vaarojen ja riskien tunnistamisen ja arvioinnin toimenpiteiden toteutumisen seuranta

Palkanlaskija

- sairauspoissaolojen raportointi

Johto

- vaikuttavuuden arviointi; strategisten tavoitteiden saavuttaminen ja työhyvinvointikyselyn tulokset: työilmapiiri, esimiestyö, sairauspoissaolot
- strategiset linjaukset työhyvinvoinnin edistämiseksi

8. LIITTEET

Poissaoloilmoitus

Varhaisen tuen tarpeen kartoituslista

Varhaisen tuen tarpeen neuvottelumuistio

Seurantalomake

Nimi

Syntymäaika

Poissaoloaika

Poissaolon syy

- oma sairaus
 lapsen sairaus
 työtapaturma
 vapaa-ajan tapaturma
 palkaton vapaa

oma sairaus: diagnoosi / oire / muu selvitys

--

Sairauden totesi

- työterveyshuollon lääkäri
 työterveyhoitaja
 muu lääkäri tai hoitaja
 itse

Sairaudesta on

- lääkärintodistus
 terveydenhoitajan todistus
 tämä oma selvitys

Sairauspoissaolokerta

- tämän sairauden vuoksi 1. kerta
 jatkoa edelliselle

Päiväys

Allekirjoitukset

työntekijä

esimies

Tämä lomake täytetään jokaisesta sairauspoissaolosta ja toimitetaan palkanlaskentaan työajanseurannan liitteenä kuukausittain.

Tarkemmat ohjeet sairauspoissaoloista löydät Tervetuloa -oppaasta.

Tätä lomaketta käytetään sairauspoissaolojen seurantaan ja tilastointiin.

Työkyvyn tuen tarpeen kartoituslistaa käytetään työkyvyn tilannearvion tekemisen tukena. Työntekijä täyttää kartoituslistan oman näkemyksensä mukaan ja toimittaa esimiehelle ennen keskustelua. Keskustelun aikana huomio kiinnitetään vain keskeisiin, kehitettäviin asioihin.

TYÖNTEKIÄ _____

1. TYÖOLOJAT	Kunnossa (X)	Ongelmakohta ja muutosehdotukset, jotka tukisivat työkyvyn paranemista
Ovatko työvälineesi ja – menetelmäsi tarkoituksenmukaisia ?		
Ovatko työaikajärjestelyt sellaiset, että ne auttavat sinua selviytymään työssäsi ?		
Onko työpaikallasi terveyttä tai turvallisuutta uhkaavia vaaratekijöitä ?		
Onko sinulla liian paljon, sopivasti vai liian vähän töitä ? Onko työssäsi säännönmukaisia kuormitushuippuja ?		
Jakautuuko työkuorma työyhteisössä tasapuolisesti ? Oletko usein tai kohtalaisesti joutunut tekemään muiden töitä tai pitääkö muiden tehdä usein tai kohtalaisesti sinun töitäsi ?		
2. TYÖ / AMMATILINEN OSAAMINEN		
Tiedätkö perustehtäväsi ja mitä sinulta odotetaan työssäsi ?		
Ovatko tavoitteet ja odotukset sopivassa suhteessa voimavaroihisi / suorituskyykyysi ?		
Osaatko työsi mielestäsi kyllin hyvin ? Mitkä ovat vahvuutesi ja heikkoutesi työssäsi ?		
Arveletko ammattitaitosi riittävän tulevaisuudessa ? Mitä uutta osaamista koet tarvitsevasi ?		
Onko sinulla mahdollisuus oppia uusia asioita työssäsi ?		
3. TYÖYHTEISÖN TOIMIVUUS		
Onko sinulla riittävästi mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhösi ? Kuinka olet mahdollisuuksia käyttänyt ?		
Osallistumismahdollisuudet		
Minkälaista palautetta olet työstäsi saanut ? Saatko palautetta riittävästi ?		
Minkälaista tukea olet saanut esimieheltäsi ?		
Saatko työtovereiltasi tarvittaessa tukea ?		
Onko työyhteisön ilmapiirissä tai toimintatavoissa asioita, jotka vaikuttavat negatiivisesti tai positiivisesti työkykyysi ?		
Kohdellaanko sinua työssäsi oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti ?		
Arvostetaanko sinua työssäsi ?		
4. TYÖKYKY / VOIMAVARAT / TERVEYS		
Onko fyysinen työkykyysi heikentynyt ? Miten se vaikuttaa työhösi ?		
Arveletko fyysisten voimavarojen riittävän nykyisessä tehtävässäsi myös tulevaisuudessa ?		
Onko henkinen työkykyysi heikentynyt ? Miten se vaikuttaa työhösi ?		
Arveletko henkisten voimavarojen riittävän nykyisessä tehtävässäsi myös tulevaisuudessa ?		
Jos sinulla on sairauksia tai terveyteen liittyviä ongelmia, niin miten ne haittaavat työntekoa ? Onko ennakoitavissa, että sairaus uhkaa työnkykyäsi lähiaikoina ?		
Vaikuttaako elämäntilanteesi tai yksityiselämäsi asiat työssä jaksamista ? Jos, niin miten ?		

Allekirjoituksellani annan luvan lomakkeen lähettämiseen työterveyshoitajalle.

Päivämäärä _____

Työntekijä

Esimies



KANKAANPÄÄN

opisto

VARHAISEN TUEN TARPEEN
SEURANTALOMAKE

Versio 1
Laatija JKo
Pvm 16.12.2011

ESIMIES _____

SEURANTA AJALTA _____

Toimitetaan työsuojelupäällikölle puolivuositain kesä- ja joulukuun loppuun mennessä

TYÖKYVYASIAN PUHEKSIOTON PERUSTE / kpl	KESKUSTELU KÄYTY	KARTOITUS TEHTY	TOIMENPIDE (3-kantaneuvottelu, työjärjestelyt, koulutus jne)	SEURANTA OK
___ lyhyet toistuvat poissaolot				
___ pitkät / pitkittyvät poissaolot				
___ työhön paluu pitkittyneen sairausloman jälkeen				
___ työsuoritus heikentynyt				
___ muutokset työyhteisökäyttäytymisessä				
___ esimiehen / työtoverin huoli				
___ muu, mikä ?				

Päivämäärä _____

Esimiehen allekirjoitus

Käsitelty työsuojelutoimikunnassa

Päivämäärä _____

Työsuojelupäällikön allekirjoitus

VARHAISEN TUEN MALLI JA PÄIHDEOHJELMA



TARKOITUS, TAVOITE JA VASTUU

○ TARKOITUS

- henkilöstön työssä jaksamisen oikea-aikainen tukeminen
- esimiestyön helpottaminen työkykyasioita käsiteltäessä

○ TAVOITE

- yhtenäinen, henkilöstön tasapuoliseen kohteluun tähtäävä malli
- esimiestyön helpottaminen työkykyasioissa
- työkyvyn heikkenemistä ennakoivien merkkien tunnistamisen helpottaminen
- rohkaista varhaisen tuen keskusteluun

○ VASTUU

- vastuu on kaikilla työntekijöillä - työkykyyn liittyvän muutoksen havaitsee usein myös työntekijä itse tai työtoveri
- päävastuu on esimiehillä - esimiehillä on oikeus ja velvollisuus keskustella työntekijän kanssa työssä selviytymisestä, on kyseessä sitten terveydentilaan, työhön, työyhteisöön tai yksityiselämään liittyvä työkyvyn heikkeneminen.

- Edellyttää työyhteisöltä avointa vuorovaikutusta sekä vahvaa luottamusta.

VARHAISEN TUEN KESKUSTELUN REAGOINTIRAJAT

- Lyhyet ja toistuvat poissaolot - 6 krt / 6 kk
- Pitkät ja pitkittyvät poissaolot - 40 pv / 6 kk
- Työhön paluu pitkän sairauspoissaolon jälkeen (yli 40 pvää)
 - ennen työhön paluuta työnantaja ottaa yhteyttä työntekijään, jolloin sovitaan mahdollisesta keskustelusta joustavan työhön paluun tukemiseksi (mm. työaikajärjestelyt, muutokset työnkuvassa, koulutus). Myös kolmikantaneuvottelu mahdollinen
- Muu
 - työsuoritus heikentynyt
 - muutokset työyhteisökäyttäytymisessä
 - esimiehen/työkaverin huoli

9.1.2012 / JKo

3

ESIMIEHEN TEHTÄVÄT

- Kun reagointiajat ylittyvät on esimiehen järjestettävä varhaisen tuen keskustelu työntekijän kanssa
 - Työkyvyn tuen tarpeen kartoituslista
- Tavoitteena on löytää yhteinen näkemys tarpeellisiksi jatkotoimenpiteiksi
- Keskustelusta laaditaan muistio
- Tarvittaessa työkyvyn arviointi työterveyshuollossa
- Päihdeongelma -> eteneminen päihdeohjelman mukaisesti

9.1.2012 / JKo

4

SAIRAUSPOISSAOLOT

ILMOITUSKÄYTÄNTÖ

- ilmoitus välittömästi esimiehelle sekä toimistoon
- jokaisesta sairauspoissaolosta täytetään poissaololomake
- yli kolmen päivän poissaoloajalta esitettävä sairaslomatodistus (esimiehellä oikeus pyytää todistus myös yksittäisistä poissaolopäivistä)

RAPORTOINTI

- palkanlaskija toimittaa kopiot poissaololomakkeista ja todistuksista työterveyshoitajalle

9.1.2012 / JKo

5

RAPORTOINTI

PALKANLASKIJA

- sairauspäivät sekä keskiarvo / työntekijät
- sairauspoissaolo-%
- palkkakustannukset
- sairauspoissaolojen kerrat ja kestot

TYÖTERVEYSHUOLTO

- sairauspäivät tautiluokittain
- sairauspäivät kuukausittain
- sairauspoissaolot – oma ilmoitus / lääkärin tms todistus

9.1.2012 / JKo

6

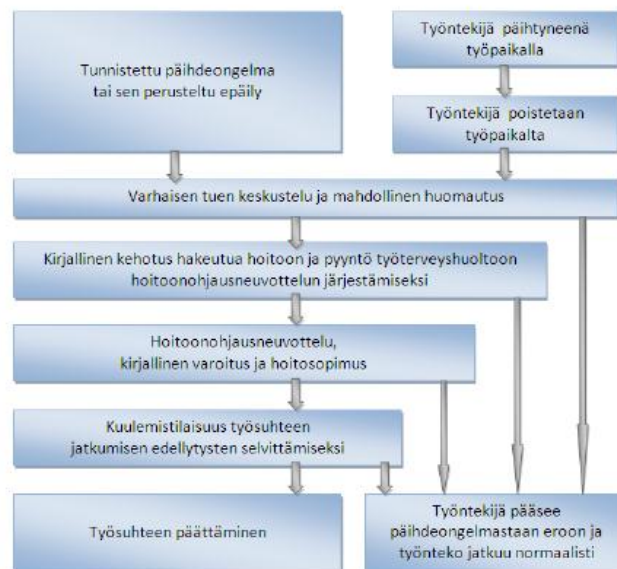
SEURANTA JA ARVIOINTI

- Työntekijä arvioi varhaisen tuen keskustelun päätteeksi sen tarvetta, etenemistä sekä toimintamallia
- Esimies täyttää puolivuositain seurantalomakkeen varhaisen tuen keskusteluista työsuojelupäällikölle
- Suunnittelu- ja ohjausryhmä arvioi vuosittain toimintamallin toimivuutta

9.1.2012 / JKo

9

PÄIHDEONGELMAN KÄSITTELY



9.1.2012 / JKo

10

