

Työkyvyn tukemisen toimintamalli

Trang Bui

Tekijä(t) Trang Bui	
Koulutusohjelma Liiketalous	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Työkyvyn tukemisen toimintamalli	Sivu- ja liitesivumäärä 22+4
<p>Tämä opinnäytetyö on osa Haaga-Helian liiketalouden tutkintoa ja se on toteutettu produktiivisesti. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli laatia Allianssi ry:lle työkyvyn tukemisen toimintamallin pohja, joka rakentuu Varman Hyvä työkyky -toimintamalliin. Toiveena toimeksiantajalla oli, että toimintamalli keskittyisi niihin osa-alueisiin, joista yrityksellä on puutteelliset ohjeistukset. Lisäksi pyrittiin siihen, että toimintamalli olisi käytännöllinen ja personoitu yrityksen käyttöön.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä suunniteltiin ja laadittiin työkyvyn tukemisen toimintamalli Allianssi ry:lle. Työn vaiheisiin kuului ensin pohjatyönä hyvä työkyky käsitteen määrittely sekä Varman Hyvä työkyky -toimintamallin läpikäynti. Lisäksi toteutettiin asiantuntijahaastattelu: Varman yhteyspäällikkö kertoi, miten Varman toimintamallia olisi hyvä käyttää yrityksen työkyvyn tukemisen mallin rakentamisessa. Mallin työstämiseksi toteutettiin työpajat, jossa henkilöstö pääsi osallistumaan mallin tekoon.</p> <p>Toimintamallin suunnittelussa ja toteutuksessa oli mukana työryhmä, jossa oli taloudesta ja hallinnosta vastaava johtaja sekä pääsihteeri. Mallin teossa on käytetty työkykyä koskevaa kirjallisuutta, Varman toimintamallin mukana tulevia työkaluja sekä työpajoista saatuja tuloksia. Työn tuloksena oli Allianssin työkyvyn tukemisen toimintamalli, jota käsitellään 7.12.2016 työhuonekunnan kokouksessa. Tämän jälkeen se otetaan käyttöön seuraavan vuoden alusta.</p>	
Asiasanat Työkyvyn tukemisen toimintamalli, hyvä työkyky, työkykytalo, varhainen tuki	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tausta ja tavoite	1
1.2	Toimeksiantajan esittely	2
2	Hyvä työkyky	4
2.1	Työkyky käsitteenä	4
2.2	Työkykytalo	5
2.3	Hyvän työkyvyn merkitys työpaikalla	6
3	Varma eläkeyhtiö: Hyvä työkyky	8
3.1	Hyvä työkyky -toimintamallin taustaa	10
3.2	Hyvä työkyky -toimintamallin soveltaminen ja käyttö	10
4	Produktin toteuttaminen	12
4.1	Produktin aikataulu	12
4.2	Kokoukset ja palaverit	13
4.3	Työpajan suunnittelu	14
4.4	Työpajan sisältö	16
4.5	Työpajan toteutus	17
4.6	Työkyvyn tukemisen toimintamalli	18
5	Yhteenveto ja pohdinta	21
5.1	Työkyvyn tukemisen toimintamallin hyödynnettävyys	21
5.2	Jatkotoimenpiteet	21
5.3	Oman oppimisen arviointi	22
	Lähteet	23
	Liitteet	25
	Liite 1. Lootuskukka-menetelmä	25
	Liite 2. Työpajan käsikirjoitus: Työkyvyn varhainen tuki	26
	Liite 3. Haastattelukysymykset Kimmo Haavisto	28
	Liite 4. Työkykyvyn tukemisen toimintamalli	29

1 Johdanto

Työkyvyn tukemisen toimintamalli on ohjeistus, jota monessa yrityksessä ei ole. Monissa yrityksissä voi olla työhyvinvoinnin asiakirjoja, mutta se ei ole sama asia. Työkyvyn tukemisen toimintamallin tekeminen vie enemmän aikaa kuin pelkästään yhden erillisen asiakirjan luominen, koska se vaatii paljon yhteistyötä työterveyshuollon sekä työeläkeyhtiön kanssa.

Vaikka toimeksiantajalla on olemassa hyviä ohjeistuksia, niin työkyvyn tukemisen toimintamalli on heille ajankohtainen. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on luoda yritykselle työkyvyn tukemisen toimintamallin pohja.

1.1 Työn tausta ja tavoite

Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda toimeksiantajalle työkyvyn tukemisen toimintamallin pohja. Tärkeintä olisi keskittyä varsinkin niihin aiheisiin, joista toimeksiantajalla ei ole ohjeistuksia ollenkaan. Erytistoiveena oli, että toimintamalli olisi käytännöllinen ja, että esimiesten olisi helppo käyttää sitä omassa työssään. Koska näitä tilanteita tapahtuu harvoin, niin ilman toimintamallia moni toimisi omien ohjeiden mukaan ja sillä voi olla valitettavia seurauksia apua tarvitsevan työntekijän kannalta. Toimintamallin tarkoituksena on välttää tätä luomalla kaikille yhteiset ohjeistukset.

Tarve työkyvyn tukemisen toimintamallista tuli Allianssilta, kun kysyin, onko heillä tarvetta jonkinlaisen ohjeistuksen tai toimintamallin luomiselle. Toivoin pystyvän auttamaan asiakirjan luomisessa, jota tulaisiin käyttämään tulevaisuudessa. Koin, että siten opinnäytetyöni olisi hyödyllisempi ja täten miellyttävämpi toteuttaa. Motivaatiota lisäsi myös se, että olin suorittanut työharjoittelun yritykselle. Tämä auttaa myös toimintamallin teossa, kun tiedän, minkä tyyppinen yritys ja heidän työyhteisönsä on.

Yritys on juuri aloittanut työkyvyn tukemisen toimintamallin suunnittelun työeläkeyhtiö Varman kanssa ja produktissani keskityn varsinkin Työkyvyn varhainen tuki -osioon. Lisäksi kirjoitan myös siitä, mitkä ovat ne jatkotoimenpiteet yrityksen osalta, jos työkykyongelmat jatkuvat. Toimintamalli on tehty tämän opinnäytetyön osalta yhdessä työryhmän kanssa, johon kuului taloudesta ja hallinnosta vastaava johtaja sekä pääsihteeri.

Työkyvyn tukemisen toimintamallin teossa käytän Varman, Hyvä työkyky -toimintamallin pohjaa (Kuvio 2). En kirjoita Sairauspoissaolojen käytännöt ja työterveyshuolto -osiota, koska yrityksen työterveyshuollon puolelta päivitetään joulukuuhun mennessä sairaus-

poissaolojen ohjeistukset. Työterveyshuolto vaihtui yrityksessä juuri, joten uusi työterveyshuollon toimintasuunnitelma tarkentaa, minkälaista yhteistyötä työterveyshuollon kanssa tehdään.

Tällä hetkellä yrityksen henkilöstösuunnitelmassa on mainittu tämän verran työkyvyn tukemisesta: ”Mikäli työntekijän työkykyyn liittyy työterveyshuollon havaitsemia riskitekijöitä, voi yritys tukea joko osittain tai kokonaan varhaiskuntoutukseen osallistumista (esimerkiksi kuntoremontti).” (Allianssin henkilöstösuunnitelma.) Tämän lisäksi on monia alalukuja sekä henkilöstösuunnitelmassa että työhyvinvoinnin asiakirjassa, missä työssä jaksamista ja työkuntoa on käsitelty erikseen. Toiveena oli, että nämä asiat löytyisivät samasta paikasta, jolloin työkyvyn tukemisen hahmottaminen olisi helpompaa. Lisäksi toimintamallissa olisi varsin tärkeää määritellä vaihe vaiheelta, miten tukea annetaan työntekijälle ja mikä on esimiehen rooli.

Työhyvinvoinnin asiakirjassa on liitteenä varhaisen puuttumisen malli (sisältäen sairauspoissaolojen ohjeen ja seurannan) sekä päihdesuunnitelma, päiväysvuosi 2011. Työhyvinvoinnin asiakirjassa on käytetty mallina edellisen työterveyshuollon Työ Kuntoon opasta ja sen takia yritys halusi että tämä päivitetään työkyvyn toimintamalliin. (Allianssin työhyvinvoinnin asiakirja.) Sen sijaan päihdesuunnitelma nähtiin vielä toimivana ja ajankohtaisena.

Työkyvyn tukemisen toimintamalli tehdään henkilöstön tarpeiden mukaan ja tarkoitus on, että henkilöstö saa osallistua Työkyvyn varhainen tuki -osioon. Tässä osiossa olisi tarkoitus antaa esimiehille enemmän työkaluja liiallisen työkuormituksen ennaltaehkäisyyn. Lisäksi henkilöstö saa pohtia yhdessä, mitkä ovat heidän mielestään parhaita tapoja työkykyongelmien käsittelyyn ja ratkaisuun.

1.2 Toimeksiantajan esittely

Suomen Nuorisoyhteistyö - Allianssi ry on valtakunnallinen nuorisotyön palvelu- ja vaikuttajajärjestö. Se on poliittisesti ja uskonnollisesti sitoutumaton yhteistyöjärjestö, jonka jäseninä on tällä hetkellä 128 valtakunnallista nuoriso- tai kasvatusalan järjestöä. Allianssin tarkoituksena on edistää nuorten kasvua yhteiskunnan vastuullisiksi jäseniksi, osallistumista päätöksentekoon ja kansainväliseen toimintaan. Sen palvelut tukevat ja kehittävät jäsenjärjestöjen toimintaa sekä nuorisoalaa. Allianssin tarkoituksena on koota nuorisoala yhteen ja edistää toimialan kehittymistä tiiviissä yhteistyössä kumppaneidensa kanssa. Allianssin toiminnan arvoja ovat yhdenvertaisuus, osallisuus sekä yhdessä onnistuminen. (Allianssin henkilöstösuunnitelma 2016; Allianssi ry 2010a.)

Allianssilla on kirjoilla 25 työntekijää, ja näiden lisäksi työskentelee kaksi harjoittelijaa samanaikaisesti koko ajan. Eli noin kahdeksan harjoittelijaa vuodessa. Määräaikaisessa työsuhteessa on kolme työntekijää ja osa-aikaisessa suhteessa yksi, loput ovat vakituksessa työsuhteessa. Allianssilla ei ole tällä hetkellä osa-aikaisia työntekijöitä. (Allianssin henkilöstösuunnitelma 2016.)

Allianssin pääsihteeri toimii työnantajan edustajana Allianssin toimistolla. Pääsihteerin sijaisena toimii pääasiallisesti taloudesta ja hallinnosta vastaava johtaja, ellei hallitus päättä nimetä toista sijaista. Toimintansa luonteen vuoksi ja strategian toteuttamiseksi Allianssin toimisto on järjestäytynyt tiimeiksi. Tiimien esimiehet ovat johtajia, jotka kuuluvat myös johtotiimiin. Johtotiimi koostuu siis pääsihteeristä ja näistä johtajista. (Allianssin henkilöstösuunnitelma 2016.)

Henkilöstömäärät tiimeittäin jakautuvat näin:

- Edunvalvonta: johtaja + 3 työntekijää
- Palvelut ja kehittäminen: johtaja + 7 työntekijää
- Viestintä ja koulutukset: johtaja + 5 työntekijää
- Talous ja hallinto: pääsihteeri, johtaja, 3 työntekijää
- Nuorisovaihto: 2 työntekijää

Taulukko 1. Henkilöstömäärä ikäryhmittäin

Ikä	Määrä
Alle 29	4
30-39	12
40-49	2
yli 50	6

Henkilöstön määrään ei ole lähitulevaisuudessa muutoksia. Erityisesti vakituisten työntekijöiden määrä on pysynyt pitkään samana. Jos henkilöstön määrä vaihtelee, niin se johtuu lähinnä käynnissä olevien hankkeiden määrästä ja julkisen tuen tasosta. (Allianssin henkilöstösuunnitelma 2016; Allianssi ry 2010b.)

2 Hyvä työkyky

Tässä kappaleessa käydään läpi sitä, mitä työkyky tarkoittaa ja mitä on hyvä työkyky. Lisäksi kerrotaan syitä, miksi työkykyyn kannattaa panostaa.

2.1 Työkyky käsitteenä

Suomessa on työhön liittyvään hyvinvointiin ja sen edistämiseen yleistyneet käsitteet kuten työkyky ja työkykyä ylläpitävä toiminta, tai työkyvyn tukeminen. Useissa yhteyksissä käytetään työkyky-käsitteen asemasta laaja-alaisempaa työhyvinvointi-käsitettä, vaikka ne ovat eri asia. Työkyvyn määrittelyssä ollaan ainakin yksimielisiä siitä, että työkyky ei ole enää vain yksilön ominaisuus vaan se on yksilön, hänen työnsä ja ympäristön yhteinen ominaisuus. (Heikkilä, Juntunen & Mäkelä-Pusa 2014, 19.)

Työkyky-käsitteen historiallinen tausta on eläke diagnoosin tekemisessä, joten helppoiten työkykyä voidaan avata työkyvyttömyyden kautta (Koho 2012, 78). Työkyvyttömyys tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että ihminen on kyvytön tekemään työtään. Kyvytön ihminen on estynyt tekemään työtään vamman, sairauden tai jonkin muun vian vuoksi. Työkyvyttömyyteen vaikuttaa luonnollisesti yksilön oma elämäntilanne ja työssä olevat tilannekohtaiset tekijät, oma ammatillinen osaaminen ja asennoituminen työhön sekä koettu elämänhallinnan tunne. (Kaski 2012, 135.)

Työkyvyllä tarkoitetaan siis lyhyesti sitä, että ihminen selviytyy ja suoriutuu työnteosta ilman suurempia ongelmia. Työkykyä voidaan tarkastella monista eri näkökulmasta. Esimerkiksi ihmisen omasta näkökulmasta työkyvyn arvioinnissa korostuu oma jaksaminen, ammatillinen osaaminen, tilannekohtaiset tekijät ja koettu työkyky. Työn tekemisen näkökulmassa taas korostuu tehdyn työn määrä, laatu ja suhde muuhun työyhteisöön. Kun otetaan tuottavuuden näkökulma, niin silloin korostuu ennen kaikkea tehdyn työn panostus suhteessa tuotokseen. Organisaationäkökulmassa korostuu edellä mainitun lisäksi työntekijän suoriutuminen suhteessa organisaation toimintaan ja perustehtävään. Työkyky yhteiskunnan näkökulmasta olisi varmaan se, että ihmisillä on riittävän pitkät ja terveet työurat. (Kaski 2012, 134–135.)

Hyvä työkyky rakentuu ihmisen voimavarojen ja työn kuormittavuuden keskinäisestä suhteesta. Nämä voimavarat ovat muun muassa:

- terveys ja toimintakyky
- koulutus ja ammatillinen osaaminen
- arvot ja asenteet
- sosiaaliset taidot
- motivaatio ja työtyytyväisyys.

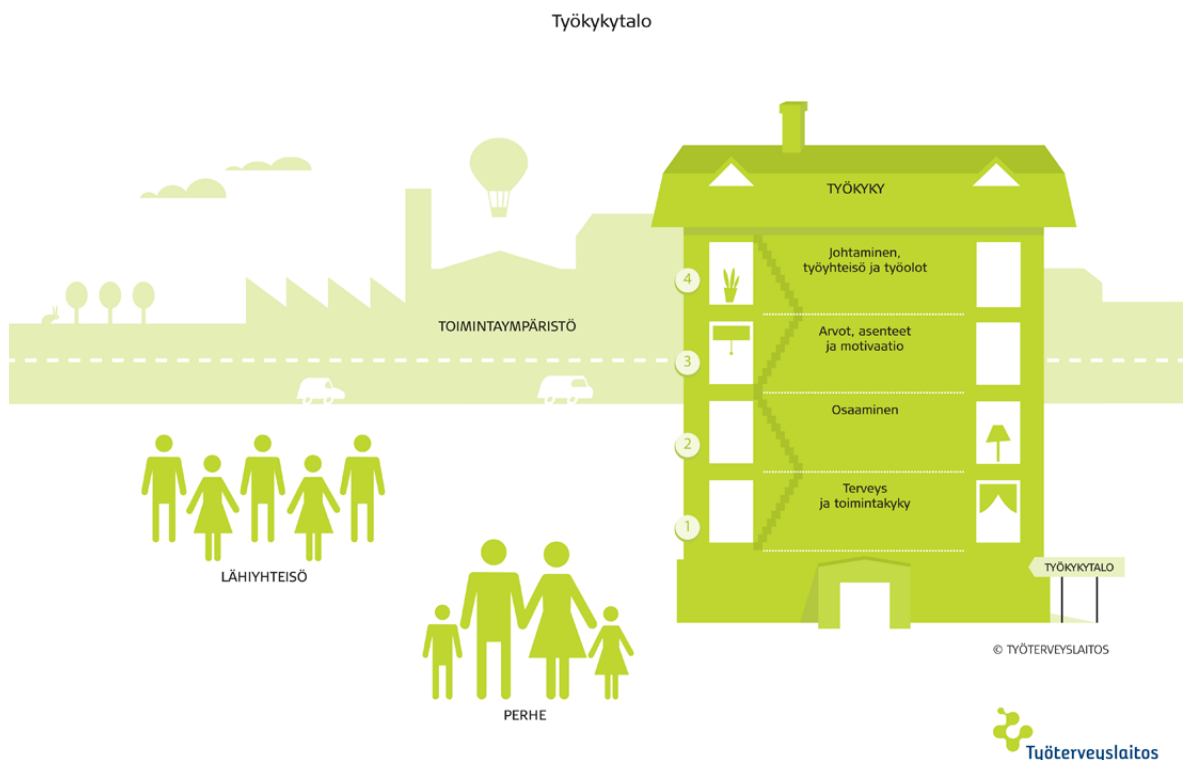
”Terveys ja työkyky kehittyvät vuorovaikutuksessa toisten ihmisten ja ympäristön kanssa.”
(Koho 2013.)

2.2 Työkykytalo

Kun työhyvinvointi keskittyy enimmäkseen työyhteisöön ja työelämän laatuun, niin työkykytalon ja moniulotteisen työkykymallin mukaan työkyky muodostuu:

- henkilöstön voimavaroista
- työhön ja työntekoon liittyvistä tekijöistä
- sekä työn välisestä yhteensopivuudesta ja tasapainosta.

Työkyky on kokonaisuus, johon vaikuttaa edellä mainittujen asioiden lisäksi laajempi työympäristö ja -yhteisö. (Heikkilä & muut 2014, 20; Ilmarinen 2006, 80.)



Kuvio 1. Työkykytalo (Ilmarinen 2006, 80; Työterveyslaitos 2016).

Havainnollistavassa työkykytalossa työkyvyn ulottuvuuksia voidaan kuvata talon kerrosten ja niiden koskettavan ympäristön välillä. Talon perusta muodostuu terveydestä ja fyysisestä, psyykkisestä sekä sosiaalisesta toimintakyvystä. Toista kerrosta edustaa peruskoulutus, ammatilliset tiedot ja taidot. Tietojen ja taitojen jatkuva päivittäminen ja elinikäinen oppiminen on tärkeää. Kerroksen merkitys on korostunut viime vuosina, koska uusia työkykyvaatimuksia ja osaamisen alueita syntyy jatkuvasti kaikilla toimialoilla. (Heikkilä & muut 2014, 19; Työterveyslaitos 2016.)

Kolmas kerros sisältää arvot, asenteet sekä motivaation. Tässä kerroksessa kohtaavat työelämä ja muu elämä. Muutokset yhteiskunnassa tai lainsäädännössä vaikuttavat kolmannessa kerroksessa. Omat asenteet työntekoon vaikuttavat ensiarvoisesti työkykyyn: jos työ koetaan mielekkäänä ja tarpeeksi haastavana, niin se vahvistaa työkykyä. Mikäli työ taas ei vastaa omia odotuksia ja se nähdään vain pakollisena osana elämää, niin se vastaavasti heikentää työkykyä. Työ- ja eläkeasenteet voivat muuttua iän myötä ja voivat johtaa sitten työelämästä luopumiseen tai ennenaikaiseen syrjäytymiseen. (Heikkilä & muut 2014, 19; Työterveyslaitos 2016.)

Neljäs kerros edustaa työtä ja siihen liittyviä tekijöitä, eli työympäristön, työyhteisön, työn sisällön. Myös johtaminen ja esimiestyö ovat merkittävä osa kerroksen toimintaa: esimiehillä ja johtajilla on vastuu ja velvollisuus organisoida ja kehittää työpaikan työtoimintaa. Edellä mainittujen asioiden lisäksi työn vaatimukset ja työn organisointi tekevät neljännessä kerroksesta kokonaisuuden, joka on moniulotteinen ja siten vaikeasti mitattavissa. Työkykytalon ulkopuolella on työpaikan tukiorganisaatiot ja perhe. Yhteiskunnan tasolla on taas sosiaali-, terveys- ja työpolitiikka. (Heikkilä & muut 2014, 20; Työterveyslaitos 2016.)

2.3 Hyvän työkyvyn merkitys työpaikalla

Miksi työkyvyn tukemisen toimintamalli kannattaa toteuttaa? Eikö työhyvinvoinnin asiakirja riitä? Moni voi ajatella näin, kun työkyky ja työhyvinvointi käsitteet mielletään helposti samaksi asiaksi. Ero työkykyyn ja työhyvinvointiin on kuitenkin siinä, että työhyvinvoinnissa kiinnitetään erityisesti huomiota työyhteisöön ja työelämän laatuun, kun työkyvyssä on kyse voimavarojen ja työn välisestä yhteensopivuudesta ja tasapainosta – kokonaisuudesta, johon vaikuttavat lisäksi laajempi työympäristö ja -yhteisö. (Heikkilä & muut 2014, 19.)

Työkyvyn tukeminen on siis yhtä tärkeä asia kuin työhyvinvointi. Molemmat osapuolet tukevat toisiaan ja niiden tarkoitus on sama: luoda mahdollisimman hyvät työolot työn te-

kemiselle. Toimivassa työyhteisössä yksilöillä on hyvä olla ja on siten itsessään voimavara - Tämä ennaltaehkäisee sellaisten ongelmien syntymistä, joista voisi tulevaisuudessa koitua kuluja työnantajalle.

Vaikka työkyvyn tukemisen toimintamallin tekoprosessi on aikavievää, niin se kannattaa, koska silloin yritys on sairausvakuutuslain 13 luvun 5 § mukaan oikeutettu 60 % Kela-korvaukseen 50 % sijasta. (Kansaneläkelaitos 2016; Sairausvakuutuslaki 21.12.2004/1224.) Lisäksi toimintamalli edistää työntekijöiden työkykyä, jolloin yritys ei päädy niin monen työkyvyttömyyseläkkeen maksajaksi. Samalla työurat pitenevät ja työllisyysaste nousee. Lisäksi kuluja säästetään myös silloin, jos on mahdollista järjestää työ niin, että työntekijä voi tehdä sitä osa-aikaisena. (Työterveyslaitos 2014.) Myös uuden henkilön rekrytoiminen ja perehdyttäminen vie aina aikaa ja rahaa, jos sijaiselle on tarvetta.

Työpaikalla on merkittävä rooli työkyvyttömyyden ehkäisyssä: On voimakasta näyttöä siitä, että työkyvyttömyyden kestoa voidaan vähentää työn mukauttamisella sekä työpaikan ja terveyspalvelujen tarjoajan yhteistyöllä. On kohtalaista näyttöä, että työpaikan varhainen yhteydenotto, ergonominen työpaikkakäynti ja työhön paluuta koordinoivan henkilön olemassaolo vähentävät työkyvyttömyyden kestoa. (Franche ym. 2005; Työterveyslaitos 2014.) Lisäksi on kohtalaista tutkimusnäyttöä siitä, että työpaikan toimenpiteillä voidaan vähentää tuki- ja liikuntaelinsairauksista kärsivien työntekijöiden sairauspoissaoloja. (van Oostrom ym. 2009).

Kaiken kaikkiaan on kyse win-win tilanteesta, jossa yritys säästää rahaa työkyvyn tukemisessa sekä työntekijä saa apua ongelmiinsa ajoissa. Tällä taas on luonnollisesti taloudellisesti arvioitavissa oleva vaikutus tuottavuuteen. (Työterveyslaitos 2014.) Parhaiten tämä hyöty saadaan tekemällä tiiviistä yhteistyötä työterveyshuollon ja työeläkeyhtiön kanssa. Vain mukautetulla työkyvyn tukemisen toimintamallilla saadaan sen tuottama lisäarvo.

3 Varma eläkeyhtiö: Hyvä työkyky

Kävimme luvussa 2 läpi hyvän työkyvyn eri käsitteet, mutta opinnäytetyössä tarkastelemme hyvää työkykyä jatkossa organisaation näkökulmasta. Eli hyvä työkyky on sitä, että työntekijä suoriutuu suhteellisen vaivattomasti hänen työtehtävistään ja hän täyttää annetut tavoitteet ajoissa. (Kaski 2012, 134–135.)

Tässä kappaleessa käymme läpi Varman Hyvä työkyky -toimintamallin pohjaa. Alla olevassa kuviossa näkyy toimintamallin sisällysluettelo. Jokainen ”laatikko” eli moduuli sisältää aiheeseen liittyviä kysymyksiä, jotka auttavat hahmottamaan keskeiset asiat toimintamallin rakentamisessa. Esimerkiksi moduulissa Työkykymallin tavoitteet -osiossa on tämän tyyppisiä kysymyksiä:

- Miksi malli on tehty ja mihin sillä pyritään?
- Onko malli osa jotain työhyvinvointiohjelmia?
- Miten malli on suunniteltu ja ketkä ovat olleet mukana sen teossa?

Tarkoituksena on, että moduuleita täytetään ja täydennetään yhdessä yrityksen ja muiden työhyvinvoinnin kehittämisen ja seuraamisen huolehtivien kanssa. Hyvän työkyvyn toimintamallia rakennetaan resurssien ja tarpeen mukaan, eikä päällimmäisenä tarkoituksena ole vastata kaikkiin kysymyksiin. Toimintamalli on peruslähtöisesti rakennettu niin, että se soveltuu kaiken kokoisille ja eri toimialoilla sijaitseville yrityksille. (Varma 2016.)



Kuvio 2. Hyvä työkyky -toimintamallin pohja (Varma 2016).

Palvelu tallentaa moduuleihin kirjoitetut tekstit ja niitä voi muokata aina halutessaan. Toimintamallia voi myös esikatsella kokonaisuudessaan tai vain pelkästään erillisen moduulin osalta. Nämä kaikki voidaan tallentaa tiedostona tai tulostaa ulos. Tämän kaiken lisäksi toimintamallissa on erillinen osa lomakkeille, johon voi ladata valmiita liitteitä. Nämä liitteet ovat esimerkiksi keskustelu- tai sopimuspohjia. Asiakirjoissa keskitytään siihen, mitä työpaikalla voidaan tehdä, jotta työntekijä selviytyisi paremmin. (Varma 2016.)

Kuten kuviosta 2 näkyy, niin ympyröidyt moduulit ovat vastuullani ja keskityn niiden täyttämiseen. Vaikka osio Sairauspoissaolojen käytännöt on jätetty suurimmaksi osin työterveyshuollon tehtäväksi, niin päätimme, että kirjoitan mikä on työpaikan rooli näissä kahdessa moduulissa. Katsoimme tämän tarpeelliseksi, koska jos työkyvyn varhainen tuki ei auta yksilöä vaan ongelmat jatkuvat, niin silloin siirrymme työkykyongelmien jälkihoitoon. Tällöin pitää ehkäistä sairauspoissaolojen pitkittymistä. Toisaalta jos tämäkään ei onnistu, niin yrityksen tulee tukea työntekijää työhön paluussa työkyvyttömyysjakson jälkeen.

3.1 Hyvä työkyky -toimintamallin taustaa

Ennen Allianssin toimintamallin aloittamista halusin selvittää, mikä on Varman kanta heidän omaan toimintamalliin: mikä on sen tavoite ja miten toimintamallia tulisi heidän mielestään käyttää. Haastattelin tätä varten yhteyspäällikkö Kimmo Haavistoa, joka vastaa Allianssin palvelukokonaisuudesta. Haastattelu toteutettiin Varman toimitiloissa Helsingissä 4.11.2016 puolistrukturoituna haastatteluna, jolloin pystyin esittämään tarkentavia kysymyksiä haastateltavalle (haastattelukysymykset Liite 3).

Toimintamallia alettiin suunnitella Varmalla noin 15 vuotta sitten, kun silloinen asiantuntijalääkäri (työterveyslääkäreiden kouluttaja) näki kehittämistarpeen tämänkaltaiselle ohjeistukselle. Asiantuntijalääkäriin lisäksi toimintamallia olivat suunnittelemassa kollegat Varmanalta sekä asiantuntijat työterveyshuollon puolelta. Toimintamalli ilmestyi ensin paperisena versiona työkirjana ja sähköiseen muotoon se saatiin noin neljä, viisi vuotta sitten. (Haavisto, K. 4.11.2016.)

Tavoitteena oli, että toimintamalli mahdollistaa yrityksen, työterveyshuollon sekä työeläkeyhtiön mahdollisimman tehokas ja vaikutuksellinen yhteistyö työkyvyn haasteissa. Toimintamallissa on alusta asti otettu asiakaslähtöinen näkökulma, jossa on keskitetty siihen, että se on helppoa muodossa ja sisältö on helposti ymmärrettävissä. Tämä oli yksi syy, digitalisaation lisäksi, miksi toimintamalli siirrettiin nettiin. Sähköinen muoto helpotti aiheen jäsentelyä ja se mahdollisti myös sen, että päivitykset toimintamalliin pystyttiin tekemään reaaliajassa. Työkirjassa taas yritys joutui kirjoittamaan asiat käsin, ja jokaisen päivityksen yhteydessä sen piti ottaa uudet kopiot työntekijöilleen. Tämä koski myös Varman tapauksessa, jos laki muuttui ja he joutuivat päivittämään heidän toimintamallin pohjaa. (Haavisto, K. 4.11.2016.)

Käsite hyvä työkyky määritellään näin: Se on ihmisen kyky vastata siihen työtehtävään, mitä hän toteuttaa eli kuinka työkykyinen henkilö on siihen tehtävään. Puhutaan työkyvyn hallinnasta. Tämä käsite on otettu huomioon niin, että keskiössä on työkyky, jossa toimintamalli määrittelee prosessin. Tämä prosessi kertoo, missä kussakin tilanteessa eri toimijoiden (yritys, työterveyshuolto, työeläkeyhtiö) tulisi toimia. (Haavisto, K. 4.11.2016.) Tämä prosessikaavio näkyy Kuviossa 5.

3.2 Hyvä työkyky -toimintamallin soveltaminen ja käyttö

Toimintamallin rakentamisessa on ensiarvoista, että yritys määrittelee sen sisällön sille sopivaksi, jotta jalkautuminen onnistuisi. Tämän lisäksi esimiehet tulee kouluttaa, jotta he osaavat puuttua ongelmiin, niin kuin toimintamallissa on ohjeistettu. Myös uudet esimiehet

tulee kouluttaa mallin käyttöön heti perehdytyksessä. On erittäin tärkeää, että toimintamalli pysyy ihmisten mielessä ottamalla se säännöllisesti esiin ja kertaamalla asioita. Esim. toimintamallin läpikäyminen kerran vuodessa ei riitä. (Haavisto, K. 4.11.2016.)

Malli on hyvä, kun se on olemassa, mutta se on vasta lähtökohta. Jos ongelmiin ei puututa vaikka malli on olemassa, niin toimintamallin käyttöönotto on epäonnistunut. Useasti puuttumiseen mennään juuri valmennuksen kautta: missä kohtaa puuttuminen tehdään ja muistutetaan hälytysrajoista. Onkin erittäin tärkeää, että johto seuraa, käytetäänkö toimintamallia oikein. Tämä onnistuu mm. niin, että HR-vastaava osallistuu keskusteluihin myös, mikäli se sopii työntekijälle. (Haavisto, K. 4.11.2016.)

Toimintamallissa on monia toimiviksi todettuja lomakkeita ja niitä kannattaisi myös ottaa käyttöön. Esimerkiksi vastuumatriisi kertoo yksinkertaisesti ne tehtävät, joiden esimiehen tulisi tehdä. Se on myös oivallinen tapa kertoa eri osapuolille, mitä heiltä odotetaan. Vastuumatriisin puolesta puhuu sekin, että toisin kuin Suomessa se on Hollannissa pakollinen. Lomakkeiden tarkoitus on myös varmistaa se, että työterveyshuolto on ajan tasalla. Ilman lähetettä työlomakearvioon työterveyshuollon tietoisuus jäisi muuten valinnaiseksi. (Haavisto, K. 4.11.2016.)

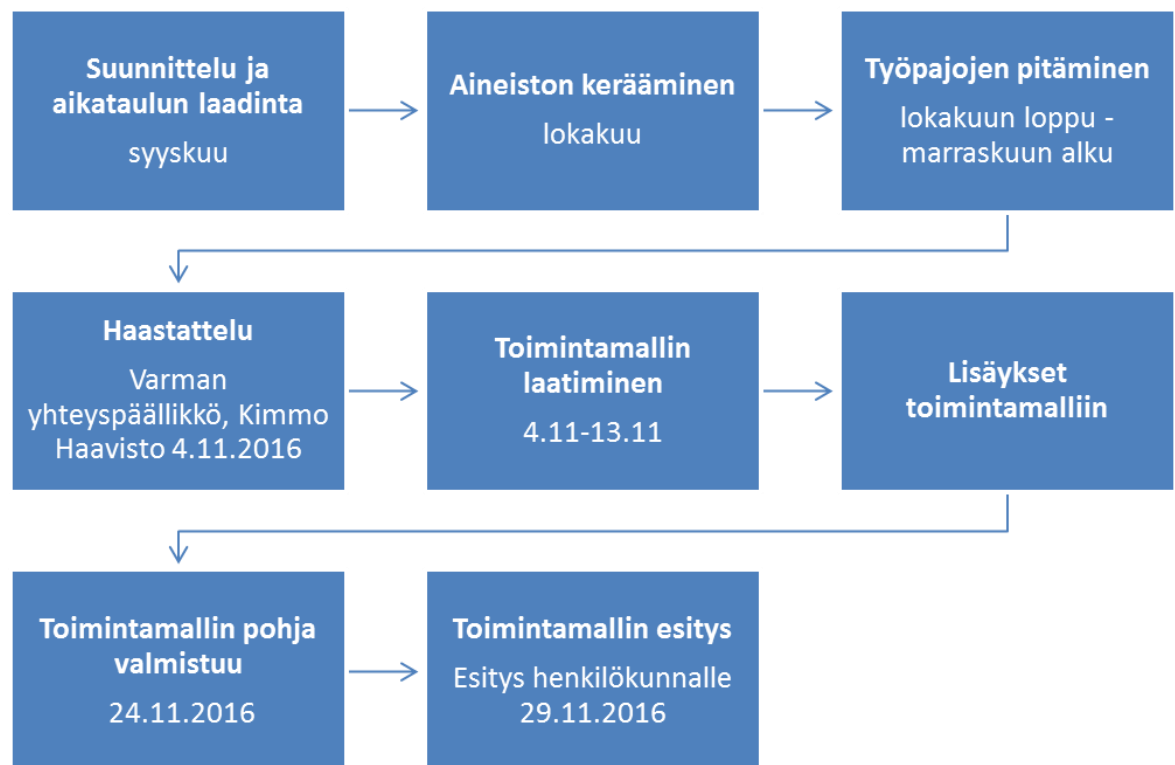
Viime vuosina on noussut puheenaiheeksi se, millä tavalla arki työpaikalla sujuu ja millaisen tunteen se luo työntekijälle. Tätä kannattaa myös miettiä toimintamallissa. Millä tavalla arkea voisi manageerata niin, että ihmiset pääsisivät tavoitteisiinsa. Niin, että arki sujuisi. Pitää löytää ne asiat, jotka tökkivät jokapäiväisessä työssä ja mennä ongelmien syiden äärelle. (Haavisto, K. 4.11.2016.)

4 Produktin toteuttaminen

Tässä luvussa kerrotaan, miten produktia suunniteltiin ja miten se todellisuudessa syntyi. Lisäksi kuvaan myös sitä, miten keräsin aineistoa produktin tekoa varten ja lopussa viimeisessä alaluvussa esittelen työkyvyn tukemisen toimintamallin.

4.1 Produktin aikataulu

Oma aikatauluni perustui opinnäytetyöprosessin aikataulutus lomakkeeseen, jonka täytin ennen ensimmäistä tapaamista ohjaajani kanssa. Oli odotettavissa, että ainakin alkuajan päivämäärät muuttuisivat, koska suoritin työharjoittelua 21.10.2016 asti, eikä kirjoittamiselle jäänyt hirveästi aikaa sen aikana.



Kuvio 3. Produktin toteutunut aikataulu.

Yllä olevassa kuviossa olen kuvannut, millä aikataululla produkti on toteutettu. Toteutunut aikataulu vastaa suurin piirtein alkuperäistä opinnäytetyöprosessin aikataulutus lomaketta. Esittelin alustavan aikataulun taloudesta ja hallinnosta vastaavalle johtajalle syyskuun lopussa, jolloin pystyimme päättämään tärkeät päivät hyvissä ajoin. Alussa oli myös enemmän aikaa vaiheiden toteuttamiselle, joten pieni viivästys kirjoitusprosessin alkamiselle ei haitannut. Vasta marraskuussa aloin todella laatimaan toimintamallia vaikka olin ennen sitä jo hahmottanut mallin sisältöä. Toimintamallin pohjan piti alun perin valmistua 21.11.2016, mutta sairaustapauksien vuoksi se hiukan myöhästyi.

4.2 Kokoukset ja palaverit

Ensimmäinen palaveri minulla oli taloudesta ja hallinnosta vastaavan johtajan kanssa 20.9.2016, jonka aiheena oli opinnäytetyön aiheen miettiminen. Kysyin, oliko yrityksellä tarvetta jonkinlaisen ohjeistuksen tekoon ja häneltä tuli ehdotus työkyvyn toimintamallin teosta. Sain hyvän alustuksen Varman Hyvä työkyky -toimintamalliin. Päätimme alustavasti aiheen sinä päivänä, mutta työkyvyn tukemisen toimintamallin yksityiskohdista päätimme tarkemmin ajan kuluessa työn hahmottuessa paremmin.

Toisessa palaverissa 26.9.2016, saman johtajan kanssa keskustelimme opinnäytetyön aikataulusta. Kerroin, minkälainen oma aikatauluni oli ja päätimme alustavasti tärkeät päivämäärät. Halusin myös pitää työpajan henkilöstölle osana aineiston keruuta ja kysyin, oliko tähän mahdollisuutta. Tämän johdosta päätimme pitää työpaja-ideoinnin 18.10.2016, jonka tarkoituksena on, että esittelen oman ideani työpajastani ja muut kokoukseen osallistujat saavat kommentoida ja antaa vinkkejä työpajamalliini. Lisäksi informoisin henkilöstöä ensimmäistä kertaa työkyvyn toimintamallista.

18.10.2016 oli työpaja-ideointi liittyen työkyvyn toimintamallin aineiston keruuseen. Tähän osallistui taloudesta ja hallinnosta vastaavan johtajan lisäksi pääsihteeri (= työryhmä). Aluksi kerroin siitä, mitä teen ja mitkä ovat tavoitteeni opinnäytetyössäni. Kävimme Varman malli läpi ja esittelin oman rajaukseni työhön liittyen (Kuvio 2). Samalla sain tietää, että monet muut työterveyshuoltojen työkyvyn tukemisen työkalut perustuvat tähän malliin. Sen takia myös Allianssi on halunnut käyttää Varman mallia - se on kaikista toimintamalleista kehittynein.

Työpajaideoinnin tarkoituksena oli, että saan kommentteja tekemästäni rungosta ja samalla mietimme, miten työpaja olisi tiedon keruun kannalta hyödyllisintä toteuttaa.

Molemmat osallistujat antoivat vinkkejä, mihin kohtiin kannattaa kiinnittää huomiota työpajassa. Esim. ilmapiirin kannalta asiat olisi hyvä esittää näin, jotta henkilöstö ei kiinnitä huomiota vain negatiivisiin kohtiin. Työpajan tarkoituksena on kuitenkin ideointi ja saada selville, suosiiko henkilöstö jotain tiettyjä jatkotoimenpiteitä, kun työkyvyssä havaitaan ongelmia.

Myös se on tärkeää, että henkilökunta kokee, että heitä kuunnellaan ja osallistetaan toimintamallin suunnittelussa, joka koskee myös heitä itseään. Henkilöstöllä on paljon tietoa, joka yleensä jää yrityksissä käyttämättä ja tämä työpaja on loistava tilaisuus kerätä sitä tietoa. Lisäksi olisi hyvä, jos saisin selville ihmisten sisäiset mallit eli miten ihmiset ovat toimineet ennen tätä työkyvyn tukemisen toimintamallia, kun on tullut työkykyyn liittyviä ongelmia.

Päätimme, että pidän kaksi työpajaa, koska moni työntekijä ei pääsisi 27.10.2016 järjestettävään työpajaan. Toinen työpaja olisi aamulla 4.11.2016. Lisäksi päätimme seuraavan kokouksen iltapäivälle 4.11.2016, jolloin kävisimme läpi työpajojen tuloksia ja saisin palautetta siitä, miten niiden pitäminen oli omalta osaltani sujunut.

Tein lyhyen yhteenvedon työpajan tuloksista ja esittelin sen työryhmälle. Sain selville, että toimintamallin suunnittelemista pidettiin hyvänä ideana, koska moni ei tiedä mitkä ovat omat oikeudet, kun havaitaan työkykyongelma. Tai mitkä ovat ne vaiheet, jotka tapahtuvat prosessin aikana. Hyvänä asiana nähtiin myös se, että tehdään selväksi toimintamallin avulla yhteiset käytännöt.

Henkilöstön mielestä ennaltaehkäisyyn pitäisi panostaa enemmän sen sijaan että mietittäisiin jatkotoimenpiteitä, kun työntekijällä on havaittu työkyvyn ongelma. Toimintamallin rakenne nähtiin hiukan negatiivisena, kun keskiössä oli työkykyongelma. Koettiin, että pitäisi keskittyä olemassa oleviin vahvuuksiin ja niitä ylläpitäviin toimintoihin. Myös tämän takia työpajoissa tuli paljon sellaisia asioita ilmi, jotka eivät suoranaisesti liittyneet toimintamallin aihealueisiin. On kuitenkin hyvä, että niistäkin asioista pystyi puhumaan, koska työpajan yksi tavoitteista oli osallistaa henkilökuntaa. Tärkeintä on, että keskustelua syntyi, josta pystyi poimimaan keskeisimmät kohdat.

Työpajoissa tuli myös ilmi, että työntekijät eivät kokeneet lomakkeiden käyttöä hirveän suotuisana ja pienelle työpaikalle sopivaksi. Luottamus omiin esimiehiin oli varmalla pohjalla, ja uskottiin heidän tekevän oikeat päätökset. Toivottiin yhtenäisiä raameja, joiden sisällä voisi päättää, miten tilannetta ratkaistaan. Yhden vaihtoehdon tarjoaminen (=lomake) nähtiin liian rajoittavana ja kaavamaisena, joka ei olisi ottanut huomioon eri työntekijöiden preferenssejä. Lomakkeita ei kuitenkaan torjuttu kokonaisuudessaan, mutta toivottiin vapautta niiden käytön suhteen, jos mahdollista.

Näitä asioimme mietimme yhdessä työryhmän kanssa, kun päätimme mitkä lomakkeet olivat tarpeellisia ja mitkä lomakkeet olisi hyvä pitää vapaaehtoisina. Koska esimies saa itse oman harkinnan mukaan päättää näissä tilanteissa, käytetäänkö lomaketta vai ei, niin lisäkoulutukselle nähtiin selvä tarve. Allianssi pystyy esimerkiksi pyytämään Varmalta heille räätälöityä koulutusta toimintamallin käyttöönotossa.

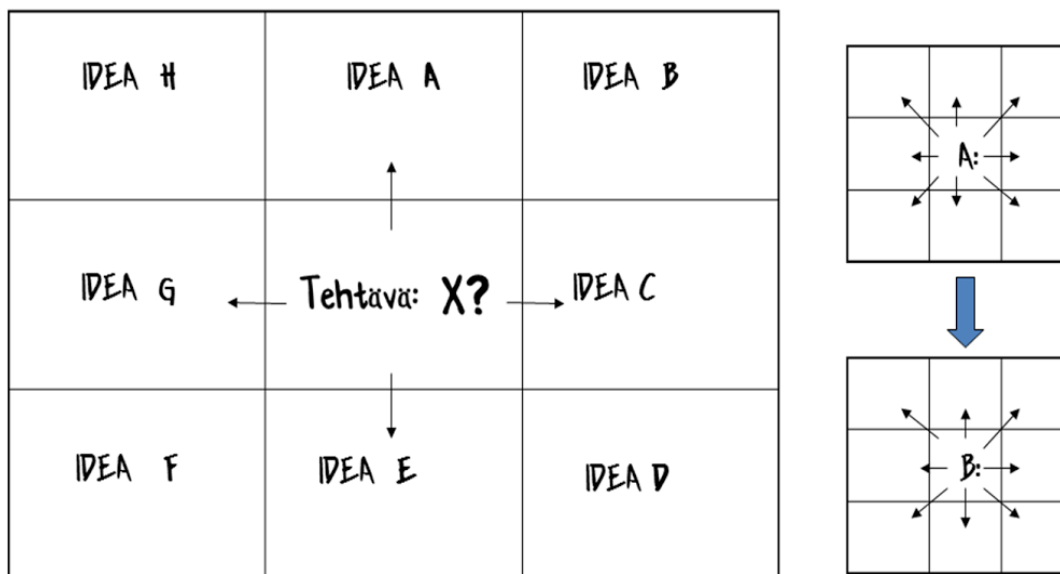
4.3 Työpajan suunnittelu

Osana aineiston keruuta toimi vetämäni Työkyvyn varhainen tuki - ongelmien käsittely ja ratkaisu -työpaja. Työpajan ensimmäisen pohjan tein itse ja esittelin sen pääsihteerille

sekä taloudesta ja hallinnosta vastaavalle johtajalle työpajaideoinnin kokouksessa 18.10.2016.

Työpajan tarkoituksena oli osallistaa henkilökuntaa, koska osallisuus on yrityksen yksi arvoista. Toiseksi haluttiin selvittää, mitkä toimenpiteet koetaan miellyttävinä ja hyödyllisinä työkyvyn varhaisessa tuessa. Tarkoituksena oli etsiä painotusta eri menetelmien välillä - jos sellaista oli - ja saada henkilöstön ääni kuuluville. Lisäksi työpaja oli ensimmäinen tilaisuus, jolloin työntekijöitä informoitiin työkyvyn tukemisen toimintamallista ja sen edistymisestä.

Aloitin työpajan suunnittelun rakentamalla sen lootuskukka-menetelmän ympärille, josta sain idean opinnäytetyön ohjaajalta. Lootuskukka-menetelmässä tarkoituksena on kerätä mahdollisimman monta "ideaa" kahdeksan teeman ympärille (Liite 1). Ajattelin, että se sopisi tähän työpajaan varsin hyvin, koska tarkoituksena oli, että henkilöstö saa itse ehdottaa niin monta toimivaa ideaa kuin vain mieleen tulee.



Kuvio 4. Lootuskukka-menetelmän pohja.

Liitteessä 2 näkyy valmis työpajan käsikirjoitus. Se on paranneltu versio omasta, alkupe-
räisestä pohjastani. Työpajaideoinnissa sain kommentteja pohjastani ja kehittämisehdo-
tuksia. En ole koskaan pitänyt työpajaa, joten neuvot tulivat tarpeeseen. Varsinkin hiukan
isommassa ryhmässä työpajan pitämisessä pitää ottaa huomioon, ettei kaikille osallistujil-
le jää välttämättä aikaa omalle puheenvuorolle.

Koska kyseessä on myös niin sanotusti tilanne, jota varten ei voi harjoitella etukäteen, niin minun piti ottaa se huomioon ja valmistella jotain valmiiksi keskustelun tyrehtyessä. Lisäksi piti muistaa pitää yllä positiivista ilmapiiriä, koska varsinkin ongelmista puhuttaessa keskustelu voi helposti mennä negatiiviseen suuntaan, jossa valitetaan sen sijaan kuin yritetään keksiä ratkaisuja. Tämä oli erittäin tärkeä asia, koska työpajan osallistuneissa oli myös esimiehiä. Emme halunneet, että esimiehille tulee tätä kautta palautetta heidän johtamisestaan.

Kaikkein vaikeimmaksi koin työpajan suunnittelussa sen, miten sain tehtyä siitä mahdollisimman hyödyllisen. Eli, onko saamani tieto sitä, mitä halusin saada selville. Toiseksi yritin tehdä työpajasta helposti ymmärrettävän, eli kertoa työkyvystä ja työpajan tarkoituksesta.

Yrityksen työn luonteen vuoksi kaikki työntekijät eivät ole aina samanaikaisesti toimistossa paikalla, joten minua pyydettiin vetämään työpaja kahteen kertaan. Ensimmäisen kerran pidin työpajan 27.10.2016 ja siihen osallistui 10 ihmistä ja toisen kerran pidin työpajan 4.11.2016.

4.4 Työpajan sisältö

Tässä käydään läpi sitä, miten työpajojen vetäminen onnistui. Eli mitä työpajassa tapahtui ja mitä tietoa sain selville. Kiinnostavia asioita oli esimerkiksi se, että ensimmäisessä työpajassa henkilökunta ei suhtautunut hyvin lomakkeisiin, koska ne nähtiin liian poissa sulkevinä rakenteensa takia. Se ahdistaa ihmisiä, että on olemassa tietty reitti, jota pitää seurata. Toivottiin vapaamuotoisempaa ja eri vaihtoehtoja saman ongelman sisällä.

Ulkopuolisen mukaan ottaminen nähtiin hyvänä asiana, siitä pitäisi vain infota työntekijöille. Pitäisi muutenkin pitää yleinen info työhyvinvoinnista, koska tuntui että henkilökunta ei tiedä, mistä tieto löytyy. Tai oikeastaan edes mitä tietoja on olemassa. Tämä on yksi syistä, miksi työkyvyn tukemisen toimintamalli on rakennettu.

Hyvänä voimavarana ja tukipilarina nähtiin varsinkin työyhteisön ja sen avoin ilmapiiri. Yhteiset kahvitauot ja perjantaipulla nähtiin varsin tärkeinä tämän ylläpitämiseksi. Ehdotettiin sellaisia työkaluja, joissa oli mukana ryhmän tuki jollain tavalla. Esim. pitämällä säännöllisiä ryhmäkeskusteluja. Myös nimetöntä ideaboksia ehdotettiin.

4.5 Työpajan toteutus

Olin päättänyt videoida molemmat työpajani muistini tueksi, jotta minun ei tarvitse työpajan ohella kirjoittaa koko ajan. Tämän takia tulin toimistolle päivää ennen ensimmäistä työpajaa, jolloin tarkistin tarvittavat laitteet ja tilat. Olin aiemmin kysynyt videokameran käytöstä ja sain sellaisen kuvan, että kaikki on sen osalta valmiina. Tosiasiassa tässä tuli hiukan ongelmia, kun havaittiin, että videokamerasta puuttui tarpeeksi iso muistikortti puolentoista tunnin kuvaamista varten. Onneksi olin tullut kuitenkin edellisenä päivänä selvittämään tämän, koska sain hankittua lainaksi isomman muistikortin työpajoja varten.

Samana päivänä tarkistin myös videokameran kuvalaadun ja mikin kantokyvyn. Ensimmäinen työpaja järjestettiin kuitenkin noin 10–12 hengen tilassa, joten oli tärkeää että mikki poimisi ääneni huoneen toisesta päästä. Jälkeenpäin kun katsoin vielä, millaista videomateriaalia olin saanut ensimmäisestä työpajasta, niin olin tyytyväinen videokameran tuotokseen.

Työpajan tekninen toteutus onnistui muuten mielestäni hyvin. Työpajojen aikana ei tullut mitään ongelmia ja olin valmistautunut tarvikkeiden osalta hyvin. Käytin työpajassani paperia, kyniä, post-it lappuja ja lootuskukkapohjaa. Ainut asia, minkä olisin voinut ottaa huomioon oli se, että post-it laput eivät kiinnity hyvin betoniseinään. Tämä teki sen, että ensimmäisessä työpajassa moni post-it lappu tippui ja jouduin teippailemaan niitä takaisin seinälle. Toisessa työpajassa vältin tämän ongelman sillä, että kiinnitin ison paperin seinälle, jolloin post-it laput pysyivät paremmin.

Toisaalta toisessa työpajassa käytimme pienempää tilaa vähäisemmän osallistujamäärän takia, jolloin ei tullut niin paljon ideoita post-it lappujen muodossa. Hiukan ahtaan tilaan vuoksi työpajan osallistujille liikkuminen istumapaikalta lootuskukkapohjan luokse ei ollut vaivatonta. Tämän takia moni kirjoitti ideat valmiiksi post-it lapuille ja kiinnitti vasta ne kaikki kerralla lootuskukkapohjaan. Koska ideat ilmestyivät ryppäinä lootuskukkapohjaan, niin ei tapahtunut samalla tavalla kuin ensimmäisessä työpajassa: ihmiset kirjoittivat lisää ideoita nähtyään, mitä muut olivat kirjoittaneet.

Kaiken kaikkiaan sain yleisesti myönteistä palautetta sekä työntekijöiltä, että työryhmän jäseniltä. Sain kritiikkiä työpajan rakenteestani siltä osin, että minun olisi miettinyt sitä tarkemmin ja että olisin voinut antaa selvempiä ohjeistuksia. Sain myös palautetta siitä, että case-esimerkki olisi voinut toimia hyvin, kun selitin työkyvyn tukemisen jatkotoimenpiteistä.

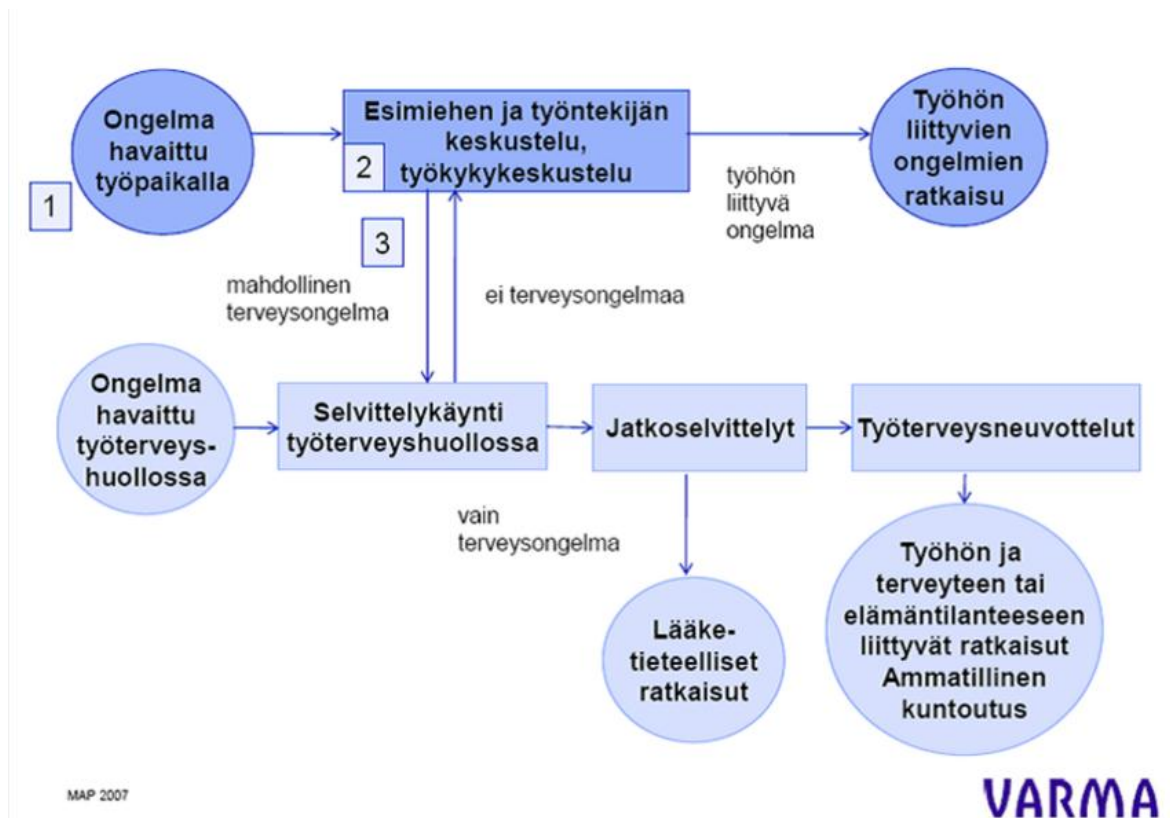
Videomateriaalia katsoessani huomasin, että minun olisi pitänyt sanoa aikeeni selvemmin ja että olisin voinut pitäytyä aiheessa paremmin esimerkiksi luomalla aasinsiltoja eri näkökulmien välille. Keskustelu oli paikka paikoin rönsyilevää, joten tiukempi, ohjaava ote olisi ollut parempi näissä tilanteissa. Kuitenkin toisessa työpajassa minulla oli ohjaavampi ote ja annoin selkeämmät ohjeet, koska ensimmäisen työpajan videomateriaali auttoi minua valmistautumaan.

Kuitenkin mielestäni olin onnistunut herättämään keskustelua kysymällä paljon avaavia kysymyksiä työpajan aikana. Nämä kysymykset eivät olleet valmiiksi mietittyjä vaikka olin miettinyt suunnitteluvaiheessa, mitä aiheita tai näkökulmia tulee mahdollisesti ilmi työpajassa. Pitää kuitenkin ottaa huomioon, että olin täysin kokematon työpajojen pitämisessä – se otettuna huomioon pärjäsini mielestäni aika hyvin.

4.6 Työkyvyn tukemisen toimintamalli

Selostin jo 3. luvussa Varman Hyvä työkyky -toimintamallin pohjan, johon Allianssin työkyvyn tukemisen toimintamalli perustuu. Mainitsin myös, että jokaisen moduulin sisällä on apukysymyksiä, jotka loivat samalla järkevän rakenteen jokaiselle moduulin aiheelle.

Alla olevassa kuviossa 4 Varma on havainnollistanut koko prosessin siitä lähtien, kun työkykyongelma havaitaan. Tähän perustuu Varman oma toimintamallin rakenne, jonka johdannon jälkeen tulee otsikko Työkyvyn varhainen tuki ja sen alla ovat moduulit Työkykyongelmien havaitseminen sekä Ongelmien käsittely ja ratkaisu (Kuvio 2).



Kuvio 5. Jatko-toimenpiteet, kun työkykyongelma havaitaan. (Varma 2007)

Pääasiassa noudatin Varman mallin rakennetta ja en siirtänyt aiheiden paikkoja. Välillä jouduin jättämään joitakin kohtia tyhjäksi. Esimerkiksi kuviossa 5 näkyy Varman valmis kirjoituslaatikon pohja, jota muokkasin hiukan, mutta jätin sairauslomien hälytysrajapäivät tyhjiksi.

• Millä tavoin usein toistuvat ja minkä pituiset sairauslomat laukaisevat toimenpiteitä?

Esimiehen on otettava poissaolot puheeksi työntekijän kanssa, jos tällä on poissaoloja:

- toistuvasti ___ päivää/kk
- yhteensä __ pv/6kk
- alkava yli 30 päivän sairauspoissaolo

Keskustelun tarkoitus on huolehtia, että sairaudet ovat hoidossa ja työpaikalla tehdään tarpeelliset, mahdollisuuksien rajoissa olevat toimenpiteet, joilla voitaisiin ylläpitää, edistää tai palauttaa työntekijän työkyky.

OK Mietittävä vielä Tallenna

Kuvio 6. Työkykyongelmien havaitseminen: hälytysrajat sairauslomissa.

Olimme sopineet työryhmän kanssa tekevämme näin, että täytän Allianssin toimintamallia niin pitkälle kuin oman tiedon ja aineiston perusteella pystyin. Työryhmä sitten katsoi minun versionini ja teki tarvittavat lisäykset ja muokkaukset sen pohjalta.

Kaikissa ympyröidyissä moduuleissa (Kuvio 2) seurasin Varman mallia, enkä jättänyt mitään apukysymystä käsittelemättä. Kuitenkin moduuleissa Sairauspoissaolojen pitkittymi-

sen ehkäiseminen ja Työhön paluu moduuleissa en kirjoittanut niin paljon tekstiä, vaan apuna toimivat kirjoituslaatikoiden valmiit tekstit ja Varman omat case-esimerkit.

Kirjoitusprosessissa käytin hyödykseni kirjoituslaatikoiden tekstien lisäksi Allianssin omia asiakirjoja, työpajojen tuloksia, kirjallisuutta ja Varman lisäohjeita, jotka löytyivät sivupal- kista. Iso apu toimintamallin teossa oli Laatikaisen opinnäytetyö, jonka aiheena oli myös työkyvyn tukemisen malli (Laatikainen, J. 2012). Varsinkin kun aiheesta ei löytynyt montaa kattavaa opinnäytetyötä. Suurin osa toimintamalleista on salaisia. Sen sijaan ohjeita toi- mintamallin laatimiseen löytyi enemmän.

Painotin Allianssin työkyvyn tukemisen toimintamallissa varsinkin sitä, että jokaisessa vaiheessa työntekijä saa ottaa tuekseen luottohenkilön. Varman omassa pohjassa tätä ei mainittu jokaisessa kohdassa. Kuitenkin työpajoissa työntekijät olivat kertoneet, että ver- taistuen käyttö tuntui heille luontevalta ja että se pitäisi ottaa käyttöön voimavarana näissä tilanteissa.

Toinen iso muutos Varman pohjaan oli myös se, että joiltakin osin lomakkeiden käytöstä tehtiin vapaaehtoista. Eli esim. Työkykykeskustelu otsikon alla lukee näin: ”Jos esimies käyttää keskustelun apuna lomaketta, työntekijää tulee myös ohjeistaa täyttämään hänelle tarkoitettu lomake.” Henkilöstön mielestä pakollisten lomakkeiden käyttö lisäisi turhaa by- rokratiaa, jota ei tarvitsisi näin pienessä työyhteisössä. Varsinkin jos työkykyä heikentävää ongelma ei koeta vielä niin suurena, niin lomakkeen täyttäminen voi korottaa kynnystä kertoa asiasta.

Ainut vaikeus toimintamallin kirjoittamisessa oli se, että minulla ei ollut pääsyä Allianssin toimintamallin pohjaan vaan minun piti käyttää Varman omia demotunnuksia, jolloin en voinut tallentaa toimintamallia ollenkaan. Jostain syystä annetut tunnukset eivät avanneet minulle samaa näkymää, eikä tätä saatu ratkaistua. Käytännössä tämä tarkoitti minun osalta sitä, että kopioin yhden apukysymyksen kerrallaan ja kirjoitin Wordiin toimintamal- lin. Tämä oli turhauttavaa ja aikaa vievää, koska jouduin kopioimaan kaikki esimerkit Word-pohjalle ja hyppimään näkymästä toiseen.

Tässä työssä oleva työkyvyn tukemisen toimintamalli on oikeassa pohjassa. Siihen kopioi- tiin minun kirjoittamat tekstit, jonka jälkeen työryhmä muokkasi sitä. Tallennuksen jälkeen se lähetettiin minulle ja se löytyy Liitteestä 4.

5 Yhteenveto ja pohdinta

Viimeisessä kappaleessa arvioidaan opinnäytetyöprosessin sekä työkyvyn tukemisen produktin sisältöä. Lisäksi kerron, mitkä ovat seuraavat vaiheet työkyvyn tukemisen toimintamallin toteuttamisessa ja käyttöönotossa. Viimeisessä aluvuossa käsitellään vielä oman oppimisen arviointia.

5.1 Työkyvyn tukemisen toimintamallin hyödynnettävyys

Mielestäni olin onnistunut keräämään keskeiset asiat toimintamalliin. Se sisältää ainakin ne osat, joita lähdettiin toimintamallilta hakemaan. Toisaalta taas mallia tullaan vielä muokkaamaan, joten voi olla että siihen tulee jokin täysin uusi aihealue Varman mallista eroten. Esimerkiksi joku järjestötyöhön liittyvä ongelma, jota ei käsitellä vielä toimintamallissa. Toisaalta näkisin tämän harvinaisena, koska harvemmin työkykyongelmat ovat toimialasidonnaisia – ihmisethän siellä ovat töissä.

Arvioin työkyvyn tukemisen toimintamallin hyödynnettävyyttä sillä, että sitä tullaan käyttämään tulevaisuudessa. Toimintamalli on mielestäni myös hyödyllinen, koska se vastaa aitoon tarpeeseen. Suunnittelun ja laatimisen yhteydessä tämä tarve näkyi vielä vahvemmin: työntekijät olivat epävarmoja oikeuksistaan ja esimiehet kaipasivat lisätietoja reagoinnissa.

Jos kuitenkin puhutaan produktin tosiasiallisesta hyödynnettävyydestä, niin se tulee ilmi vasta myöhemmin. Malli on hyvä lähtöasetelma yrityksessä, mutta sen hyöty saadaan vasta kun se jalkautetaan käyttöön. Olisi siis tärkeää, että toimintamallin olemassaolosta muistutetaan ja esimiehiä päivitetään sen osalta, jotta ohjeistukset pysyvät mielessä. Muuten toimintamalli jää kauniiksi sanahelinäksi ja vuoden päästä moni ei edes muista sen olemassaoloa.

5.2 Jatkotoimenpiteet

Kuten tässä raportissani olen aiemmin maininnut, niin tämä versio työkyvyn tukemisen toimintamallista ei ole lopullinen versio. Sen lisäksi, että siitä puuttuu vielä Työterveyshuolto -osiot, niin sitä tullaan muokkaamaan vielä. Työterveysasioista on tarkoitus käydä läpi yhteistyömalli työpaikkaselvityksen yhteydessä. Diacorin kanssa tehdään yhteistyötä työterveysasioissa ja Varman kanssa työkyvyn johtamisessa.

Toimintamallia käsiteltiin toimistopalaverissa 29.11.2016, jolloin esittelin sen työryhmän kanssa henkilöstölle. Kävimme mahdolliset epäselvyyttä aiheuttavat kohdat toimintamal-

lissa. Samalla henkilöstö antoi kommentteja ja kritiikkiä sisällöstä. Tarkoitus on, että malli käydään kerran lopullisesti läpi 7.12.2016 työhuonekunnan kokouksessa, jossa henkilöstöllä on viimeinen mahdollisuus vaikuttaa.

Kun työkyvyn tukemisen toimintamalli on julkaistu Varman järjestelmässä ja esitelty kokonaisuudessaan henkilöstölle sekä perehdytetty esimiehille, niin se otetaan osaksi Allianssin toimintaa. Tavoitteena on, että viimeistään vuoden 2017 alussa se on otettu käyttöön. Jatkossa toimintamallin toteutumista jokapäiväisessä arjessa seurataan.

5.3 Oman oppimisen arviointi

Vaikka tiesin, mitä opinnäytetyöprosessi pitää sisällään, niin sen sisältämä työn määrä kuitenkin yllätti allekirjoittaneen. Ei välttämättä kirjoituspuolen vaan sen suunnittelun osalta. Olin ehkä liian positiivinen, kun ajattelin että asiat menisivät suurin piirtein suunnitelman mukaan. Prosessin edetessä esimerkiksi huomasin, kuinka tärkeää tarkemman suunnitelman teko olisi ollut. Varsinkin kun produktiivisissa opinnäytetyöissä ei ole valmiita ohjeita, niin se vaikeutti tarkemman suunnitelman tekemistä ja näin ollen vaikutti myös työn myöhempiin vaiheisiin. Oli esimerkiksi kohtia, jolloin mietti, ettei ollut tullut ajatelleeksi sitä tai tätä asiaa etukäteen. Tämä olisi ehkäissyt sitä, että työn määrä olisi jakautunut tasaisemmin tekoprosessin aikana.

Alustavassa aikataulussa pysyminen ei onnistunut ja loppua kohden se venähti viikolla. Onneksi olin kuitenkin varautunut siihen, että alkuperäinen palautuspäivä ei välttämättä toteudu ja ylimääräinen viikko olikin tarpeen. Vaikka aikataulu opinnäytetyön kirjoittamisen kohtaan oli tiukka, niin se ei ollut kuitenkaan mahdoton. Opin prosessissa varsinkin sen, ettei täydellistä voi saada aikaan ja välillä pitää hyväksyä riittävän hyvä teksti. Ainakin aineiston keruussa ja tietoperustan kirjoittamisessa oli mennyt enemmän aikaa kuin ajattelin. Keräsin paljon aineistoa aiheesta, vaikka se kaikki ei päätynyt opinnäytetyöhöni. Se kuitenkin auttoi näkemään työkyvyn muusta kuin yrityksen näkökulmasta ja se helpotti työpajojen pitämistä, missä minun piti perehdyttää henkilöstöä.

Lähteet

Allianssin henkilöstösuunnitelma 2016.

Allianssin työhyvinvoinnin asiakirja.

Allianssi ry 2010a. Allianssi edistää nuorten hyvinvointia. Luettu 25.9.2016. Luettavissa: <http://alli.fi/allianssi/mika+allianssi/>.

Allianssi ry 2010b. Henkilökunta. Luettavissa: <http://alli.fi/allianssi/yhteystiedot/henkilokunta/>. Luettu: 25.9.2016.

Franché RL., Cullen K., Clarke J., Irvin E., Sinclair S., Frank J. 2005. Workplace-based return-to-work interventions: a systematic review of the quantitative literature. National Center for Biotechnology Information, U.S. National Library of Medicine. Luettavissa: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/16254759>. Luettu: 5.10.2016.

Haavisto, K. 4.11.2016. Yhteyspäällikkö. Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma. Haastattelu. Helsinki.

Heikkilä M., Juntunen P. & Mäkelä-Pusa P. 2014. Pientyöpaikat työkyvyn tukijoiksi. Kuntoutussäätiö. Lahti.

Ideapakka Oy & IMPROVment 2016. Perjantai-idea: Lootuskukka. Luettavissa: <http://ideapakka.fi/blogi/perjantai-idea-lootuskukka/>. Luettu: 16.10.2016.

Ilmarinen, J. 2006. Pitkä työuraa! Työterveyslaitos. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Kansaneläkelaitos 2016. Työterveyshuollon korvauksen määrä. Luettavissa: <http://www.kela.fi/korvauksen-maara>. Luettu: 19.11.2016.

Kaski, S. 2012. Työterveyshuollon psykologiset käytänteet. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Koho, A. 2013. Vaikuttava työterveystoiminta. Helsingin seudun kauppakamari. Viro.

Laatikainen, J. 2012. Työkyvyn tukemisen malli esimiestyössä case LSG Sky Chefs Finland Oy. Luettavissa: Luettu:

Sairausvakuutuslaki 21.12.2004/1224.

Saukkonen Samuel 13.5.2014. Samppa Seiggailee. Ideointityökalu Lootuskukka (Ideakimppujen rakentaminen). Luettavissa:
<https://saukkonensamuel.wordpress.com/2014/05/13/ideointityokalu-lootuskukka-ideakimppujen-rakentaminen/>. Luettu: 16.10.2016

Työterveyslaitos 20.10.2014. Jukka Uitti. Työterveysyhteistyö ja 90 päivän sääntö. Luettavissa:
<http://www.ttl.fi/partner/riskithaltuun/kampanjamateriaalit/Documents/Ty%C3%B6terveysyhteisty%C3%B6%20ja%2090%20p%C3%A4iv%C3%A4n%20s%C3%A4%C3%A4nt%C3%B6.pdf>. Luettu: 15.10.2016.

Työterveyslaitos 2016. Mitä työkyky on? 06.03.2014. Luettavissa:
http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/Sivut/default.aspx. Luettu: 15.10.2016.

van Oostrom SH., Driessen MT., de Vet HC., Franche RL., Schonstein E., Loisel P., van Mechelen W., Anema JR. 2009. Workplace interventions for preventing work disability. National Center for Biotechnology Information, U.S. National Library of Medicine. Luettavissa: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19370664>. Luettu: 5.10.2016.

Varma 2016. Hyvä työkyky – työkyvyn tukemisen malli. Luettavissa:
<http://www.marianttipoika.fi/documents/HyvaTyokykyMalli.pdf>. Luettu: 3.10.2016.

Liitteet

Liite 1. Lootuskukka-menetelmä

Menetelmä:

Ideakimppujen rakentaminen ns. 9 x 9 -menetelmällä 64 pienemmän idean synnyttämiseksi.

Kantava idea:

Yksi idea johtaa toiseen ideaan. Isosta möykystä syntyy pienempiä ideanpoikasia ja niistä taas lisää. On virkistävää nähdä, kuinka hyvässä imutuksessa ajatukset lähtevät lentämään ja kokonainen ”ideamöhkäle” ryhtyy kukkimaan.

Lootuskukka -menetelmässä haasteeseen tai ongelmaan ryhdytään ideoimaan pienempiä ratkaisuteemoja ja -vaihtoehtoja. Menetelmän avulla voidaan generoida lennokkaalla tavalla 64 pienempää ideaa kahdeksan keskeisen teeman ympärille. Lootuskukka on havainnollistava menetelmä ja se soveltuu erinomaisesti ihmisesti, jotka ovat visuaalisia. Menetelmä sopii niin yksilö- kuin ryhmätyöskentelyyn.

Työjärjestys:

1. Alkujärjestely: varaa itsellesi 64 paperiarkkia ja riittävästi tilaa niiden levittämiseen 9×9 -ruudukoksi. Ruudukko voidaan rakentaa myös ”miniversiona” käyttämällä esimerkiksi post-it lappuja.
2. Määritä ja rajaa ongelma tai haaste. Kirjoita se yhdelle arkille ja aseta arkki työskentelyalueen keskelle.
3. Määritä kahdeksan teemaa, jotka liittyvät ongelmaasi ja haasteeseesi. Kirjoita kukin niistä omalle paperiarkilleen ja sijoita ne alkuperäisen ”ongelma-arkin” ympärille.
4. Tee kustakin ”teema-arkista” kopio ja sijoita ne ongelma-arkin ympärille niin, että sinulle jää tilaa 9×9 -ruudukon laatimiseen (kts. esimerkki)
5. Ryhdy keksimään ideoita ja teemoihin liittyviä ajatuksia. Kirjoita kukin idea omalle arkilleen ja sijoita se teema-arkkien viereen. Jokaiseen teemaan keksitään 8 ideaa. Näin muodostuu kokonainen 9×9 -ruudukko.
6. Tutki syntyneitä karttaa ja poimi sieltä parhaat ideat jatkokehittämiseen.

(Ideapakka Oy & IMPROVment 2016; Saukkonen Samuel 13.5.2014)

Liite 2. Työpajan käsikirjoitus: Työkyvyn varhainen tuki

1. Avaan työpajan kertomalla, miksi työpaja järjestetään ja mikä sen tavoite on

- Työpajan tarkoituksena on informoida työkyvyn toimintamallin suunnittelusta ja osallistaa henkilökuntaa
- Tarkennan heille, mitä työkyky-käsitteellä tarkoitan työntekijän ja organisaation näkökulmasta
- Tavoitteena on saada henkilöstöltä ideoita ja toimintatapoja, jotka he kokisivat miellyttävinä ja hyödyllisinä työkyvyn varhaisessa tuessa. (Miten ongelma käsitellään ja ratkaistaan)

-> 15min

2. Käydään epäselvät asiat ja kysymykset läpi.

-> 5 min

3. Ensin mietitään tyhjistä, puhtaalta pöydältä, avoin keskustelu pienryhmissä

-> 10-15 min

4. Alustetaan ryhmä lootuskukka-menetelmää varten

- Esitellään lootuskukka-pohja
- Keskellä kysymys (ongelma-arkki): Mitä jatkotoimenpiteitä toivon, kun minulla on havaittu heikentynyt työkyky.
- Kahdeksan eri teemaa sen ympärillä:
 - liittyen fyysiseen terveyteeni -> huono kunto, oireilua, vammat
 - liittyen psyykkiseen ja sosiaaliseen toimintakykyyn -> eristäytyminen, masennus
 - liittyen ammatilliseen osaamiseen -> huono perehdytys, riittämätön koulutus
 - liittyen asenteisiin ja motivaatioon -> työ koetaan pakollisena suoritteena, josta yritetään vain selviytyä
 - liittyen työympäristöön -> huonot tilat, ergonomia yms.
 - liittyen työyhteisöön -> lannistava ilmapiiri
 - liittyen johtamiseen ja viestintään -> epävarmuus, stressi
 - liittyen työn sisältöön -> ei koeta tarpeeksi haastavana
- Powerpointissa heijastuu Varman pohjalta näkökulmia ideoinnin apuna
- Ideoiden määrästä riippuen, katson annanko idean kasvaa lisää jonkin teeman ympärille (miten siitä päästään 8 eri teemaan?)

->30-40min

5. Yhteenveto ideoista

- Painottuiko joku osa-alue? Miksi? Miksi joku osa-alue ei saanut niin paljon ideoita? Yritä saada keskustelua
- Miten tästä eteenpäin? Kerro omasta työstä
- Kysymyksiä?
- Kiitä osallistujia

-> 15-20 min

Liite 3. Haastattelukysymykset Kimmo Haavisto

1. Mikä on nimenne ja työnimikkeenne?
2. Voisitko kertoa miten Hyvä työkyky -toimintamalli syntyi?
3. Mikä on toimintamallin tavoite?
4. Miten määrittelette käsitteen hyvä työkyky?
5. Miten tämä käsite on otettu huomioon Hyvä työkyky -toimintamallissa?
6. Toimintamalli sisältää paljon valmiita työkaluja Lomake -osiossa. Miksi juuri nämä on valittu sinne?
7. Miten teidän mielestä Hyvä työkyky toimintamallia tulisi käyttää?
8. Onko teillä tietoa, millaiset yritykset käyttävät eniten toimintamallia?
9. Millaista palautetta olette saaneet toimintamallista?
10. Oletteko kehittänyt tai muuttanut jotain toimintamallissa alkutilmestymisen jälkeen?
Miksi?
11. Miten olette mielestänne onnistunut Hyvä työkyky -toimintamallin tavoitteen suhteen?

Liite 4. Työkykyyn tukemisen toimintamalli

Työkykymallin tavoitteet

Työkykyyn tukemisen mallin tavoitteena on tukea työntekijöitä oman hyvinvoinnin ylläpitämiseen ja työssä jaksamisessa ja varmistaa samalla työn sujuvuus ja työyhteisön toimivuus. Toimintamalli antaa esimiehille keinoja työkykyä uhkaavien ongelmien havaitsemiseksi riittävän varhain. Ongelmat voivat johtua sairaudesta, mutta myös vaikeuksista työssä, työyhteisössä tai elämäntilanteessa. Toimintamalli sisältää käytännön tapoja tarttua ongelmiin myönteisellä tavalla. Tavoitteena on, että ongelmat havaitaan varhaisessa vaiheessa ja tukitoimet työkykyyn palauttamiseksi suunnitellaan sekä käynnistetään ajoissa.

Hyvä työkyky -toimintamallin suunnitteluun ja tekemiseen ovat osallistuneet pääsihteeri, taloudesta ja hallinnosta vastaava johtaja sekä Trang Bui, jonka opinnäytetyön pohjalta malli on tehty. Koko henkilöstöllä on ollut mahdollisuus vaikuttaa malliin sitä varten järjestetyissä työpajoissa. Mallia tullaan käsittelemään toimistopalaverissa 29.11.2016 ja työhuonekunnan kokouksessa 7.12.2016.

Työkykyyn varhainen tuki

Työkykyongelmien havaitseminen

Kun työntekijä huomaa vaikeuksia työstä selviytymisessään tai hän, esimies tai kollegat havaitsevat ongelmia työn sujuvuudessa, työkuorman jakaantumisessa tai työilmapiirissä, on luonnollista tarttua asiaan. Ensisijaisesti asiaa pyritään selvittämään esimiehen ja työntekijän välisissä keskusteluissa. Allianssissa kaikista työhön liittyvistä ongelmista – sekä myös työn ulkopuolisista ongelmista – on mahdollisuus keskustella avoimesti ja luottamuksellisesti. Allianssissa kannustetaan avoimeen yhteistoimintaan ja rakentavan työskentelyilmapiirin luomiseen. Myös erilaiset kehittämis ehdotukset ovat tervetulleita.

Kaksi kertaa vuodessa järjestetyissä kehityskeskusteluissa käsitellään työn sujumista ja työssä jaksamista. Esimiehen tehtävänä on tarttua asiaan, jos hän huomaa olemassa olevan uhan liittyen työkykyyn heikentymiseen. Pääasiallinen tavoite kuitenkin on, että ongelmia ei käsiteltäisi vasta kehityskeskusteluissa vaan ne tulisivat jo aiemmin ilmi päivittäisessä vuorovaikutuksessa.

Allianssissa on sovittu, että esimiehen on järjestettävä työhönpaluu keskustelu työntekijän kanssa seuraavissa tapauksissa:

- kolmannen lyhyen poissaolon jälkeen (puolen vuoden aikana)
- yli 10 arkipäivän sairauspoissaolo
- poissaolon syynä F-alkuinen diagnoosinumero tai työuupumus Z73
- tarpeen mukaan esimiehen arviosta

Esimiesten tulee reagoida myös muihin merkkeihin mahdollisista työkykyä uhkaavista ongelmista. Tällaisia voivat olla mm. alentunut työsuoritus tai töiden laiminlyönti, työmo-

tivaation puute, muutokset käyttäytymisessä, vetäytyminen, keskittymis- ja oppimisvaikeudet, jatkuva ylityö, työhön uppoutuminen, viitteet päihdeongelmasta. Työntekijöitä rohkaistaan ottamaan työssä selviytymisen ongelmat puheeksi esimiehen kanssa.

Jos esimiehen kanssa keskusteleminen ei jostakin syystä onnistu, työntekijä voi kääntyä työsuojeluvaltuutetun, työterveyshuollon, pääsihteerin tai taloudesta ja hallinnosta vastaavan johtajan puoleen.

Ongelmien käsittely ja ratkaisu

Työntekijää rohkaistaan ottamaan työssä selviytymisen ongelmat puheeksi esimiehen kanssa heti kun niitä ilmenee. Tavoitteena on yhdessä löytää ratkaisu työhön liittyviin ongelmiin. Työntekijä voi tukeutua myös kollegoihinsa, jos asian luonne ei koske työn tavoitteita tai työjärjestelyitä. Jos kumpikin näistä vaihtoehdoista tuntuu vaikealta, työntekijä voi kääntyä työsuojeluvaltuutetun, henkilöstöasioista vastaavan johtajan, pääsihteerin tai työterveyshuollon puoleen. Tärkeintä on, ettei kukaan jää yksin ongelmiensa kanssa. Esimiehellä on vastuu reagoida ja ottaa asia puheeksi, jos hän huomaa esiin nousseen ongelman tai toistuvat poissaolot. On myös erittäin toivottavaa, että muut työntekijöitä ilmaisevat huolensa henkilön esimiehelle, jos he havaitsevat työkollegassaan muita varoitusmerkkejä. Myös työterveyshuolto voi olla aloitteellinen, jos työntekijän terveydentila vaatisi erilaisia työjärjestelyjä, ja työntekijä itse haluaa asiaa selvitetävän työpaikalla.

Keskusteluissa keskitytään siihen, miten työntekijä kokee työn vaikuttavan tilaansa ja voiko työpaikka mahdollisesti tehdä jotain, jotta hän selviytyisi paremmin. Keskusteluissa tulee välttää painostavaa ilmapiiriä. Työntekijällä pitää olla tunne, että hän saa itse kertoa niin paljon kuin hän itse haluaa. Keskustelun apuna voidaan käyttää Työkykykeskustelu-lomaketta. Lomaketta käytetään aina, jos ongelma on monisyinen tai se vaatii jatkotoimenpiteitä.

Työkykykeskustelu

Esimies esittää kutsun keskusteluun etukäteen ja kertoo keskustelun aiheen niin, että työntekijällä on aikaa valmistautua. Jos esimies käyttää keskustelun apuna lomaketta, työntekijää tulee myös ohjeistaa täyttämään hänelle tarkoitettu lomake. Puheeksi ottaminen ei tarkoita, ettei Allianssissa suvaittaisi poissaoloja tai että esimies epäilisi poissaolojen oikeutusta. Keskustelun tarkoitus on huolehtia siitä, että sairaudet eivät johdu työpaikasta ja että työpaikalla tehdään mahdollisuuksien rajoissa olevat toimenpiteet, joilla voitaisiin ylläpitää, edistää tai palauttaa työntekijän työkyky. Mikäli työnantajalla on syytä epäillä sairauspoissaolojen väärinkäyttöä tai esimerkiksi päihdeongelmaa poissaolojen syynä voidaan edellyttää oman työterveyslääkärin tai työterveyshoitajan todistus ensimmäisestä sairauspäivästä lähtien pysyvästi tai määräajan (vähintään 3 kk). Käytännöstä annetaan kirjallinen ilmoitus, jonka työnantaja ja työntekijä allekirjoittavat. Työntekijä voi ottaa allekirjoitustilaisuuteen mukaan työsuojeluvaltuutetun tai luottamusmiehen. Sopimuksen päättyessä pidetään seurantakeskustelu tai tarpeen mukaan työterveysneuvottelu.

Jos esimies epäilee ongelmien taustalla sairautta, hän voi kehottaa työntekijää kääntymään työterveyshuollon puoleen tai lähettää hänet työterveyshuoltoon työkykyarvioon. Esimiehen tulee aina ensin keskustella asiasta työntekijän kanssa. Työntekijällä on oikeus halutessaan pyytää keskusteluun mukaan työsuojeluvaltuutettu tai muu luottamushenkilö. Esimies laatii keskustelun jälkeen työterveyshuoltoon lähetteen (lomake), jossa hän kuvaa ongelman omasta näkökulmastaan. Työntekijä kuittaa keskustelun pidetyksi ja lähetteen nähdyksi. Samalla hän antaa suostumuksensa sille, että työterveyshuolto saa antaa esimiehelle tietoa prosessin etenemisestä (mutta ei terveystietoja ilman erillistä suostumusta). Esimies

lähettää tai työntekijä vie itse lähetteen työterveyshuoltoon Allianssille nimetylle työterveyshoitajalle. Työterveyshoitaja kutsuu työntekijän haastatteluun tai, tilanteen mukaan, varaa hänelle suoraan ajan lääkärin vastaanotolle. Työterveyshuolto tekee tarvittavat, työterveyshuoltosopimuksen mukaiset tutkimukset ja lähettää työntekijän tarvittaessa erikoislääkäritasoisiin tutkimuksiin. Työterveyshuolto informoi esimiestä prosessin käynnistymisestä ja etenemisestä, mutta ei tutkimusten tuloksista ilman työntekijän suostumusta. Kun selvitykset ovat valmiit, voidaan varata aika työterveysneuvottelulle.

Esimiehille järjestetään koulutusta asioiden puheeksi ottamisesta ja työkykyyn liittyvistä keskusteluista. Lisäksi esimiehen on mahdollista saada tukea omalta esimieheltään.

Työterveysneuvottelu

Työterveysneuvottelu (=kolmikantaneuvottelu tai verkostoneuvottelu) on tapaaminen, jossa työntekijä, hänen esimiehensä ja työterveyshuollon edustaja yhdessä etsivät ratkaisua työkykyä uhkaavaan ongelmaan. Aloitteen neuvotteluun voi tehdä työntekijä itse, esimies tai työterveyshuolto. Työntekijä voi ottaa mukaan työsuojeluvaltuutetun tai muun luottokenkilön. Työntekijä päättää itse, mitä hän kertoo terveydentilastaan. Työterveyslääkäri arvioi, millaisia työtehtäviä työntekijä kykenee terveyden tilan puolesta tekemään. Esimiehen tehtävänä on ehdottaa mahdollisia pysyviä tai tilapäisiä järjestelyjä työtehtäviin liittyen. Tarvittaessa taloudesta ja hallinnosta vastaava johtaja auttaa yli tiimirajojen tapahtuvissa työjärjestelyissä. Työterveysneuvottelun kokoonkutsujana toimii työterveyshuolto tai esimies ja sihteerinä esimies tai työterveyshuollon edustaja.

Tarkoitus	<p>Löytää ratkaisut ja suunnitella mahdolliset työjärjestelyt</p> <ul style="list-style-type: none"> • kun työntekijällä on tai epäillään olevan työkykyyn liittyvä ongelma • päihdeongelmissa • häirintätilanteiden selvittelyssä • suunniteltaessa työhön paluuta pitkän sairauspoissaolon jälkeen • suunniteltaessa ammatillista kuntoutusta
Osallistujat	<p>Työntekijä, joka voi ottaa mukaan luottamusmiehen tai muun luottokenkilön Esimies, tarvittaessa myös henkilöstöhallinnon edustaja ja työterveyslääkäri, tarvittaessa työterveyshoitaja tai esim. työfysioterapeutti</p>
Tehtävät	<p>Työterveyslääkäri</p> <ul style="list-style-type: none"> • tuo esiin lääketieteellisesti todetut rajoitteet, ts. mitä työntekijä pystyy ja ei pysty tekemään

	<ul style="list-style-type: none"> • valmistaa työntekijää neuvotteluun etukäteen <p>Esimies</p> <ul style="list-style-type: none"> • kertoo, mitä työjärjestelyjä on mahdollista tehdä • tekee neuvottelusta muistion <p>Työntekijä</p> <ul style="list-style-type: none"> • ratkaisee, mitä hän kertoo terveydentilastaan • tuo esiin oman käsityksensä työjärjestelyistä <p>Taloudesta ja hallinnosta vastaava johtaja</p> <ul style="list-style-type: none"> • auttaa yli tiimirajojen tapahtuvissa työjärjestelyissä • toimii tarvittaessa esimiehen tukena <p>Työntekijän luottohenkilö</p> <ul style="list-style-type: none"> • toimii työntekijän henkisenä tukena • valvoo työntekijän oikeuksia
Sovittavat asiat	<p>Toteutettavat työjärjestelyt</p> <p>Tehtävät mahdollisissa osasairauspäiväraha- tai kuntoutushakemusasioissa</p> <p>Toimenpiteiden onnistumisen seuranta</p> <p>Työyhteisön informoinnin laajuus ja tapa</p>

Sairauspoissaolojen käytännöt

Ilmoitus sairauspoissaolosta ja poissaolon hyväksyminen

Lyhyistä, 1-3 päivän poissaoloista riittää oma ilmoitus, joka tehdään ensisijaisesti puhelimitse. Tekstiviestillä tai sähköpostilla ilmoituksen voi tehdä, mikäli esimiestä ei tavoita puhelimitse. Omalla ilmoituksella tapahtuneista poissaoloista tehdään kirjallinen oma ilmoitus selvitys esimiehelle, joka toimittaa sen eteenpäin taloussihteerille. Neljännessä poissaolopäivästä lähtien edellytetään lääkärintodistusta, josta ilmenee diagnoosinumero.

Kaikista poissaoloista ja poissaolojen jatkumisesta ilmoitetaan ensisijaisesti esimiehelle tai hänen poissa ollessaan taloudesta ja hallinnosta vastaavalle johtajalle tai pääsihteerille.

Sairauspoissaolojen seuranta

Taloussihteerit tilastoi sairauspoissaolot kolmen kuukauden välein. Taloussihteerit ilmoittaa työterveyspalveluiden sähköiseen järjestelmään omalla ilmoituksella ja muualta annetulla lääkärin todistuksella pidetyt tapahtuneet sairauspoissaolot.

Sairauspoissaolotilastot käsitellään ½-vuosittain johtoryhmässä ja työsuojeluvaltuutetun kanssa.

Sairauspoissaolotodistusten käsittely työpaikalla

Sairauslomatodistukset toimitetaan esimiehelle, joka toimittaa ne taloussihteerille säilytettäväksi.

Esimies toimittaa sairauslomatodistuksen taloussihteerille. Todistuksia voivat käsitellä lisäksi taloudesta ja hallinnosta vastaava johtaja sekä palkanlaskija. Todistuksia käsittelevät henkilöt ovat antaneet vaitiolositoumuksen, joka jatkuu myös heidän työsopimuksensa päätyttyä.

Palkkahallinto toimittaa sairauspäivärahan omavastuun ylittyessä viipymättä sairausvakuutuspäiväraha hakemukset ja lääkärinlausunnot Kelaan.

Palkkahallinto lähettää yli 10 arkipäivää jatkuvien sairauspoissaolojen lääkärinlausunnoista, jotka on kirjoitettu työterveyshuollon ulkopuolella, kopiot työterveyshuoltoon (myös B- ja E-todistukset).

Yhteydenpito sairausloman aikana

Toimintamallin tavoitteena ei ole, että sairauspoissaolot olisivat mahdollisimman lyhyitä vaan, että ne olisivat oikean pituisia kuntoutumisen kannalta. Sairauslomien tarpeetonta pitkittymistä voivat aiheuttaa mm. hoitojonot, tehoton tai riittämätön hoito tai, että työjärjestelyjen mahdollisuuksia ei riittävästi ole mietitty. Allianssin tavoitteena on, että pitkittyneet sairauslomat eivät johtuisi näistä syistä. Jos sairausloman pitkittyminen ei ole terveydentilan kannalta tarpeen, se voi hidastaa työntekijän työkyvyn palautumista ja siten olla haitallista. Sairauslomien pitkittyessä sekä työterveyshuolto että esimies pitävät yhteyttä työntekijään. Työterveyshuolto seuraa terveydentilaa ja hoidon toteutumista. Esimies kertoo työpaikan kuulumisia myönteisessä hengessä tavoitteena säilyttää poissaolijan yhteys työpaikkaan sairausloman aikanakin. Tämä yhteydenpito voi tapahtua puhelimitse tai sähköpostitse, riippuen miten poissaolija haluaa häneen otettavan yhteyttä. Esimiehen tulee olla puhelimitse yhteydessä poissaolijaan viimeistään 10 arkipäivän kuluttua sairausloman alkamisesta ja sen jälkeen, sairausloman pitkittyessä, vähintään kuukauden välein. Työterveyshuolto voi harkintansa mukaan kutsua työntekijän vastaanotolle tai muuten pitää yhteyttä häneen sekä seurata hänen vointiaan ja hoidon toteutumista sairausloman aikana.

Työhön paluu

Työhön paluun suunnittelu on osatyökyvyn tukemista. Tavoitteena on alentaa työhön paluun kynnystä ja ajoittaa työhön paluu kuntoutumisen kannalta oikea-aikaiseksi. Työterveyshuolto arvioi, milloin työhön paluun suunnittelu on ajankohtaista. Jos terveydentila edellyttää, työhön paluun suunnitelma tehdään työterveysneuvottelussa. Samalla sovitaan, miten työhön paluun onnistumista seurataan. Työntekijän palatessa pidemmältä yli 10 arkipäivän pituiselta sairauslomalta, esimies käy aina hänen kanssaan työhön paluukeskustelun, jossa arvioidaan onko työkyky jo täysin palannut vai tarvitaanko tilapäisiä työjärjestelyjä tai mahdollisesti työterveysneuvottelua.

Useamman kuukauden pituisen sairausloman jälkeen on usein tarpeen perehdytys työssä tapahtuneisiin muutoksiin. Työntekijän kanssa keskustellaan tarkemmin perehdytystarpeista.

Jos työntekijän työkyky ei ole täysin palautunut hänen palatessaan työhön, pyritään hänen työtehtäviään muokkaamaan työhön paluun helpottamiseksi määräaikaisesti tai pysyvästi. Työhön paluun suunnitelmassa voi olla seuraavia vaihtoehtoja:

- Paluu sairauslomalta entiseen työhön ilman erityistoimenpiteitä
- Paluu entiseen työhön, mutta työhön paluun tukemiseksi tarvitaan tilapäisesti tai pysyvästi työjärjestelyjä esimerkiksi työtehtävien rajaaminen tai muuttaminen tai lyhennetty työaika.
- Uudelleensijoitusselvittelyt omalla työpaikalla.
- Korvaavat työtehtävät yhteisellä sopimuksella.

Työhön paluun tukena voidaan käyttää osasairauspäivärahaa tai työeläkekuntoutuksen työkokeiluja, jos näiden lääketieteelliset tai juridiset edellytykset täyttyvät.

Keskustelut ja sopimukset

Työntekijän kanssa käytävät keskustelut ja tehtävät sopimukset kirjataan molemmille osapuolille. Kaikissa asiakirjoissa keskitytään siihen, mitä työpaikalla voidaan tehdä, jotta työntekijä selviytyisi paremmin.

Työkykykeskustelu - esimies

Työkykykeskustelu - työntekijä

Lähetä työkykyarvioon

Työhönpaluukeskustelu

Sopimus tarkemmasta poissaoloseurannasta

Työkykykeskustelu - kun työssä selviytymisessä on ongelmia

Aloite keskusteluun voi tulla työntekijältä itseltään tai esimieheltä. Esimiesohjeidemme mukaan esimiehen velvollisuus on keskustella työntekijän kanssa, jos työstä suoriutumisessa on ongelmia tai jos sairauspoissaolot ylittävät tietyn rajan.

Ongelmien taustalla voi olla sairaus tai työhön liittyviä tekijöitä kuten tyytymättömyys työhön, puutteet osaamisessa, liiallinen työkuorma, huonosti organisoitu työ tai puutteelliset työvälineet tai ohjeet. Työyhteisössä voi olla ongelmia vastuun ja tehtävien jaossa, ongelmallisia henkilösuhteita tai kiusaamista ja häirintää. Joskus taustalla voi olla ongelmallinen elämäntilanne.

Keskusteluissa ei ole tarkoitus urkkia ongelmien taustoja, vaan työntekijä kertoo niistä sen verran kuin haluaa. Sen sijaan keskitytään siihen, voidaanko työpaikalla tehdä jotakin, jotta hän selviytyisi paremmin.

Miten ongelma on ilmennyt työssä, ts. miksi tämä keskustelu käydään?

Onko työssä tekijöitä, jotka vaikuttavat jaksamiseen, työssä selviytymiseen tai poissaoloihin?

Voitaisiinko työtehtävien, työmäärän tai työajan uudelleen järjestelyillä, paremmilla työvälineillä tai paremmalla ergonomialla parantaa tilannetta?

Sovitut toimenpiteet ja niiden seuranta (mm. työjärjestelyt, koulutus, ergonomiset ratkaisut, työkykyarvio työterveyshuollossa, työterveysneuvottelu)

Pvm ___/___/20___

Alkuperäinen lomake jää esimiehelle. Kopiot työntekijälle ja tarvittaessa työterveyshuoltoon. Tarvittaessa työntekijän suostumuksella kopio myös henkilöstöhallintoon, luottamusmiehelle tai työsuojeluvaltuutetulle.

Valmistautuminen työkykykeskusteluun

Keskustelun tavoitteena on tukea Sinun työhyvinvointiasi ja työssä selviytymistäsi. Esimiesohjeidemme mukaan esimiehen velvollisuus on keskustella työntekijän kanssa, jos työstä suoriutumisessa on ongelmia tai jos sairauspoissaolot ylittävät tietyn rajan. Tavoitteena on löytää ratkaisuja, joiden avulla selviytyisit ja jaksaisit paremmin.

Valmistaudu ____/____ 20____ klo _____ pidettävään keskusteluun pohtimalla seuraavia kysymyksiä. Keskustelussa voit tuoda asioita esiin siinä määrin kuin itse haluat. Mahdolliset jatkotoimet sovitaan yhdessä. Keskustelu on luottamuksellinen.

Onko työkyvyssäsi omasta mielestäsi tapahtunut muutoksia viime aikoina?

Onko työssäsi tekijöitä, jotka vaikuttavat jaksamiseesi, poissaoloihisi ja työssä selviytymiseesi?

Onko yksityiselämässäsi jotakin, josta haluaisit esimiehesi tietävän ja ottavan huomioon?

Onko työsi osaamiseesi nähden sopivaa vai liian helppoa tai liian vaikeaa?

Onko työsi mielestäsi henkisesti tai ruumiillisesti liian kuormittavaa?

Voitaisiinko työtehtävien, työajan tai työmäärän järjestelyillä vaikuttaa jaksamiseesi?

Onko työolosuhteissa, ergonomiassa (työasennot, työvälineet) tai työsäännöissä parannettavaa?

Onko työilmapiirissä tekijöitä, jotka vaikuttavat jaksamiseesi (henkilöristiriidat, kiusaaminen tai sukupuolinen häirintä)?

Minkälaisia jatkotoimenpiteitä itse pidät tarpeellisena? Onko esim. yhteydenotto työterveyshuoltoon tai työterveysneuvottelu tarpeen?

Lähetä työkykyarvioon

Työntekijän nimi _____

Työtehtävä _____

Kuinka kauan työntekijä on ollut nykyisessä tehtävässä _____

Mistä lähtien on ollut ongelmia _____

Todetut ongelmat työssä selviytymisessä

___/___ 20___

esimiehen allekirjoitus ja nimenselvennös

Asiasta keskusteltu: ___/___ 20___

Suostun siihen, että työterveyshuolto saa antaa esimiehelleni tietoa työkykyselvittelyn etenemisestä (mutta ei terveydentilaani koskevia tietoja ilman erillistä suostumusta)

työntekijän allekirjoitus ja nimenselvennös

Jakelu: Esimies
Työntekijä
Työterveyspalvelut

Työhönpaluukeskustelu

Keskustelun tavoitteena on varmistaa työhön paluun onnistuminen.

Työntekijän nimi: _____

Esimiehen nimi: _____

Osasto: _____

Keskustelun pvm: ____/____ 20____

Keskusteluun johtaneiden sairauspoissaolojen pituudet: _____

1. Millaiseksi työntekijä arvioi oman vointinsa ja pystyykö hän mielestään palaamaan entiseen työhönsä?

2. Oliko työkyvyttömyyden aiheuttanut sairaus millään tavalla yhteydessä työhön tai työolosuhteisiin?

- Ei
- Kyllä

- Miten?

3. Onko tarpeen tehdä muutoksia työssä tai työolosuhteissa, jottei sairaus/työkyvyttömyys uusiutuisi? Ehdotuksia työn sujuvuuden, turvallisuuden ja laadun parantamiseksi?

- Ei
- Kyllä

- Mitä?

4. Onko työssä tapahtunut poissaolon aikana muutoksia, joiden vuoksi tarvitaan muuten perehdytystä, opastusta tai koulutusta.

Sovitut toimenpiteet ja niiden seuranta:

Alkuperäinen lomake jää esimiehelle. Kopio työntekijälle ja tarvittaessa työntekijän suostumuksella kopio myös työterveyshuoltoon, henkilöstöhallintoon, luottamusmiehelle tai työsuojeluvaltuutetulle.

Sopimus sairauspoissaoloseurannasta

Olemme sopineet, että NN toimittaa ___/___20___ - ___/___20___ kaikista sairauspoissaoloistaan omien työterveyspalveluidemme työterveyslääkärin tai työterveyshoitajan kirjoittaman poissaolotodistuksen ensimmäisestä poissaolopäivästä alkaen.

Poissaolotodistus tulee hankkia käymällä työterveyspalveluissa vastaanotolla.
Puhelimitse annettu poissaolotodistus ei ole riittävä.

Olemme myös sopineet, että NN toimittaa alle 10-vuotiaiden lasten sairaudesta johtuvista poissaoloista lääkärin tai hoitajan todistuksen, jonka hän voi hankkia itse valitsemastaan paikasta.

Ennen sairauspoissaoloseurannan arvioitua päättymistä työterveyshoitaja varaa ajan työterveysneuvottelulle, jossa ovat mukana työntekijä, esimies, työterveyslääkäri ja työterveyshoitaja.

Helsingissä ___/___ 20___

Allekirjoitus

esimiehen allekirjoitus ja
nimenselvennös

työntekijän allekirjoitus ja
nimenselvennös

Jakelu: työntekijä
esimies
työterveyspalvelut