

Kallionpää P, Immonen J, Välimaa N, Herse F, Leskelä R-L. **Työkyvyn hallinta, seuranta ja varhainen tuki. Tutkimus sairausvakuutuslain vuoden 2011 muutoksen vaikutuksista työpaikkojen toimintaan.** Työpapereita 130, 2017.

---

## **Liite 3. Case-tutkimusosioon osallistuneiden organisaatioiden haastattelut**

### SISÄLLYS

1. Organisaatio 1 .....	1
2. Organisaatio 2 .....	3
3. Organisaatio 3 .....	6
4. Organisaatio 4 .....	8
5. Organisaatio 5 .....	12
6. Organisaatio 6 .....	15

7.	Organisaatio 7 .....	17
8.	Organisaatio 8 .....	20
9.	Organisaatio 9 .....	23
10.	Organisaatio 10 .....	26
11.	Organisaatio 14 .....	30
12.	Organisaatio 11 .....	33
13.	Organisaatio 12 .....	36
14.	Organisaatio 13 .....	39
15.	Organisaatio 15 .....	43
16.	Organisaatio 16 .....	46
17.	Organisaatio 17 .....	48
18.	Organisaatio 18 .....	51
19.	Organisaatio 19 .....	54
20.	Organisaatio 20 .....	57
21.	Organisaatio 21 .....	61
22.	Organisaatio 22 .....	64
23.	Työterveyshuollon tuottaja 1 .....	67
24.	Työterveyshuollon tuottaja 2 .....	69
25.	Työterveyshuollon tuottaja 3 .....	71
26.	Työterveyshuollon tuottaja 4 .....	73
27.	Työterveyshuollon tuottaja 5 .....	75

# 1. Organisaatio 1

Organisaatio auttaa tiivistä tukea tarvitsevia vauvaperheitä ja heidän läheisiään tarjoamalla ympäri-vuorokautisia palveluja, hoidollisia avopalveluja sekä matalan kynnyksen tuki- ja neuvontapalveluita kuten erilaisia tukipuhelinpalveluja. Valtaosa työntekijöistä on ohjaajia ja sosiaalialan koulutuksen saaneita, osa ylemmän ammattikorkeakoulun suorittaneita. Ohjaajan tehtävänä on olla nimetty perheen tukihenkilö, joka tukee vanhemmuutta. Työyhteisössä työskentelee myös kättilöitä, sairaanhoitaja ja terveydenhoitaja sekä tukitoiminnoissa muun muassa laitoshuoltajia sekä taloushallinnon ammattilaisia. Ohjaajan työssä henkinen kuormitus on hyvin suurta, sillä vauvaperheen hätä on alinomaa läsnä.

## Työkyvyn hallinta

Johtoryhmä paneutuu työkyvyn hallintaan osana muuta suunnittelua ja seurantaa. Tärkeimpiä aiheita ovat miten lähiesimiestyötä voidaan kehittää, millaista koko henkilökunnan valmentamista tulee olla ja miten edistää hyvää ilmapiiriä työpaikalla. Organisaatiolla on toimiva yhteistyö työterveyshuollon kanssa ja erityisesti työterveyspsykologi on tärkeä yhteistyökumppani, sillä osa tekee vuorotyötä ja osa tekee päivätyötä, mikä lisää terveysriskiä. Johto keskustele kriittisesti työterveyshuollon kanssa, mitä palveluita jatketaan ja toisaalta mitä mahdollisesti puuttuu. Työhyvinvointi ei varsinaisesti yrityksen ydinarvoissa esiinny kirjaimellisesti. Kuitenkaan organisaatio ei pysty auttamaan vauvaperheitä ilman hyvinvoivaa henkilökuntaa, sillä yhteys henkilöstön hyvinvoinnin ja asiakaslaadun välillä on hyvin vahva.

## Hyvät käytännöt

Työn erityisluonteen vuoksi organisaatio on aina vaatinut, että jokainen työryhmä käy säännöllisessä työohjauksessa. Esimerkiksi 90-luvun lamassa organisaatio sanoi irti henkilöstöä, muttei tällöinkään ei lopettanut työnohjausta. Organisaatio on ymmärtänyt, että luopumalla tästä maksettaisiin kalliisti myöhemmin. Lisäksi työeläkeyhtiön järjestämä mentorointi on tuonut paljon tietotaitoa organisaation työkyvyn hallintaan. Arkisessa työssä tärkeää on edistää hyvää vuoropuheluilmapiiriä sekä työntekijöiden kesken että asiakkaiden ja työntekijöiden välillä. Väkisinkin ilmenee ajoittain konflikteja, joita varten on toimintaohjeistus tekeillä.

## Tavoitteet

Vuoden 2012 työterveyshuollon toimintasuunnitelman tavoitteina olivat työssä jaksamisen tukeminen, työkykyuhkien minimointi sekä varhainen tunnistaminen, hoito ja kuntoutus, vajaakuntoisten tehokas hoito ja seuranta pitkittyneen työkyvyttömyyden ja ennenaikaisen eläköitymisen ehkäisemiseksi sekä lisätiedon hankkiminen työstä työpaikkaselvityksellä. Näistä 3 ensimmäistä ovat olleet pysyviä tavoitteita tähän asti.

## Työkyvyn hallinnan muutokset 2010 – 2016

Vuoden 2012 lakimuutosta edeltävästi työterveyshuolto otti organisaatioon yhteyttä informoiden muun muassa uudesta lisäkannustimesta, minkä seurauksena luotiin varhaisen tuen malli, joka koostuu yhteisen asioita, nostaa esiin toimivat käytännöt ja parantaa ohjeistusta ylipäätään. Mallin ja parantuneiden toimintasuunnitelmien myötä työkyvyn hallinnasta on tullut johdonmukaisempaa, systemaattisempaa ja tavoitteellisempaa. Varhaisen tuen mallin lisäksi käytössä on päihdehuolto-ohjelma sekä tähän liittyvät lomakkeet keskustelujen tueksi. Organisaatio on seurannut aktiivisesti sairauspoissaolojen kehittymistä, joissa on melko paljon yksittäistapausten aiheuttamaa vaihtelua sekä työterveyshuollon kustannuksia, jotka kääntyivät viime vuonna laskuun pitkällisen yrittämisen jälkeen.

## Kehitysehdotuksia

Haastateltava toivoisi väljempää rajausta siihen, mihin ennaltaehkäiseviin toimiin voisi saada korvausta. Rajanveto tuntuu välillä keinotekoiselta, ja toivoisi esimerkiksi työpsykologin toimille laajempaa kattavuutta. Organisaatiossa minkään käytännön aikaansaaminen vaatii paljon työtä. Tämän vuoksi haastateltava toivookin forumeita, joilla jakaa miten esimerkiksi kehittää yhteistyötä työterveyshuollon kanssa karsia sairauspoissaoloja.

## 2. Organisaatio 2

Yhdistys on valtakunnallinen kattojärjestö, OKM:n alan kehittämiskeskus sekä kansalaisjärjestö, joka omalta osaltaan pyrkii ehkäisemään nuorten syrjäytymistä. 90 % työpaikoista on asiantuntija-tehtäviä, joista suurin osa liittyy suoraan työpajatehtäviin. Työntekijöiden koulutustausta on monipuolinen yhteiskunta- ja tilastotieteistä humanistisiin tieteisiin ja sairaanhoitajiin. Merkittävimpänä työn kuormitustekijöinä ovat tyypilliset asiantuntijatyöhön liittyvät haasteet kuten aivotyön rajaaminen. Osaa henkilöstöstä kuormittaa myös valtakunnalliseen toimintaan liittyvä matkustaminen sekä näyttöpäätetyöhön liittyvät ergonomiakysymykset.

### Työkyvyn hallinta

Työkyvyn hallinnassa on järjestöllä ennaltaehkäisevä näkökulma pyrkien tarjoamaan hyvän työn tekemisen ympäristön ja sellaisia joustoja, että työn järjestäminen monella eri tavalla onnistuu mieleisesti. Osa työntekijöistä asuu eri puolella Suomea ja tekevät töitä niin sanotusti satelliittina, mitä helpotetaan esimerkiksi yhteisillä tapaamispaikoilla ympäri maata. Lisäksi organisaatio lukee matkustamisen työajaksi. Työaikojen joustot helpottavat perheen ja vapaa-ajan yhdistämistä, mikä on tärkeää, sillä henkilökunnassa on paljon lapsiperheellisiä. Järjestö toteuttaa työterveyshuollon kanssa tehtyjä yhteisiä toimintasuunnitelmia, mutta on omatoimisesti halunnut tavoitella näiden määrittelemää vähittäisvaatimusta korkeampaakin tasoa. Työhyvinvointia ei ole listattu yrityksen arvoissa, sen sijaan yhdessä tekeminen ja vastaava on. Lisäksi organisaatiolla on erillinen henkilöstöstrategia, jossa hyvinvoiva henkilöstö mainittu kärjessä.

Organisaatiossa on käytössä työterveyshuollon kanssa yhteistyössä luotu varhaisen tuen malli, jota on pyritty käyttämään, kun jokin hälytysraja on ylittynyt. Järjestö on pyrkinyt myös jatkuvaan tilanteen tarkkailuun, jolloin esimiehet pyrkivät säännöllisesti ja erityisesti havaitessaan työkyvyn alenemista kysymään, miten alaiset voivat. Pienessä organisaatiossa, jolla on säännölliset ja vakiintuneet kokouskäytännöt, arjen muutokset ovat ilmeisiä. Toisaalta organisaation koko tuo välillä haasteita intimitetin osalta. Lisäksi esimies voi sokeutua muutoksille, kun ollut jatkuvasti saman henkilöstön kanssa tekemisissä.

## Hyvät käytännöt

Organisaatiolla on muutaman vuoden ollut käytössä tiimirakenne, jotta ihmiset saisivat vielä enemmän tukea työhön. Perustiimejä on 3: jäsenpalvelut tuottavat koulutusta ja tapahtumia, tiedon ja laadun tiimi, vastaa kehittämisestä ja tilastoinnista, tukitiimissä toimivat taloushallinto ja viestintä. Tiimimalli mahdollistaa oman työn jaksotuksen ja hahmottamisen paremmin sekä toimii puskurina sairaus- ja muissa poikkeustilanteissa. Lisäksi yritys on ottanut käyttöön jokaisen työntekijän vuosikellon, josta ei vielä kylläkään ole pidempää kokemusta. Suuri osa työstä syklistä, ja kellolla pyritään hahmottamaan ja ennakoimaan kiirehuippuja. Työajan joustot mahdollistavat työn tekemisen ajankohtana, joka parhaiten tekijälleen sopii.

## Tavoitteet

2012 otetun työterveyshuollon toimintasuunnitelman tavoitteina on ollut koko henkilöstön osalta varhaisen tuen mallin käyttöönotto ja terveystarkastusten toteuttaminen toimintasuunnitelman mukaisesti sekä vajaakuntoisten työntekijöiden osalta varhaisen tuen mallin soveltaminen. Kirjatut tavoitteet ovat edelleen relevantteja, mutta vaativat osittain päivitystä, koska organisaatio on kehittynyt näiden osalta. Suunnitelmien lisäksi tavoitteet ovat tältä osin välittyneet myös lopulliseen toimintaan ja tulostavoitteeseen. Haastateltava pitää suunnitelmien laatimista hyödyllisenä, mutta ymmärtää myös pakottavia suunnitelmia kritisoiden mielipiteet. Järjestö onkin yhdistänyt joitakin suunnitelmia, koska 10 henkilön organisaation ei ole realistista toteuttaa kaikkia erillisinä.

Pienen koon vuoksi sairauspoissaolojen seuraaminen ja tavoitteiden asettaminen näiden osalta on altista yksittäisten pitkien poissaolojen vaikutukselle. Haastateltava näkee kuitenkin, että varhaisen tuen kokonaisuus vähentänyt hiukan poissaoloja, kun osataan kiinnittää huomio ongelmatapauksiin aiemmin. Toisaalta organisaatiossa on ollut muutama vajaatyökykyinen, joihin esimiehet ovat käyttäneet paljon aikaa, eikä lopputulos ei aina ole ollut optimaalinen kenenkään osalta. Haastateltavan mukaan toimintasuunnitelmassa tulee olla yleisiä tavoitteita, jossa ei voida edes päästä täydelliseen suoritukseen, mutta myös konkreettisia tavoitteita selkeine mittareineen ja interventioineen. Nykyistä tavoitemäärää, 4 – 6, haastateltava pitää sopivana, mikä riippuu toki työyhteisön tilasta kullakin hetkellä.

## Työkyvyn hallinnan muutokset 2010 – 2016

Organisaatiossa on yleisesti tuntuma, että työkyvyn hallintaan kiinnitetään enemmän huomiota. Varhaisen tuen mallin käyttöönotto herättänyt myös ajattelemaan asiaa muutenkin ja mallin myötä käytäntö on opettanut. Työkykyyn liittyvästä arvioinnista ja tarkkailusta on tullut säännöllisempää ja toiminnasta tavoitteellisempää, kun asioihin pyritään tarttumaan mahdollisimman varhain. Haastateltava ei osaa vastata lakimuutosten vaikutuksiin, koska on ollut vasta 4 vuotta nykyisessä tehtävässään, mutta muistelee kyllä, että varhaisen tuen käyttöönottoon liittyi lakimuutos. Haastateltava pitää rahallisia kannusteita sinänsä hyvinä keinoina, vaikka ne eivät ole organisaatiolla pääasiallinen syy toiminnan kehittämiseen.

### Kehitysehdotukset

Haastateltava pitää nykyistä lainsäädäntöä organisaatiolleen sopivana, muttei usko lain autuaaksi tekevään voimaan hiukan karissut työkyvyn hallinnassa, sillä kokemuksensa mukaan laki on ristiriidassa joskus käytännön kanssa. Haastateltava uskoo, että laein voidaan käynnistää työhyvinvoinnin osalta jotain hankkeita, mutta lopulliseen sitoutumiseen ja onnistumiseen tarvitaan paljon muutakin. Organisaation työterveydenhuolto toimii perustilanteissa hyvin, niin sanotuissa kriiseissä vain kohtuullisesti. Haastateltava ei näe tätä primaaristi kuitenkaan lainsäädännöllisenä ongelmana, vaikkakin työn ja tekemisen tapojen muuttuessa lainsäädännön on pysyttävä ajanmukaisena. Yhteisten käytäntöjen luominen työterveyshuollon kanssa on vielä keskeneräistä, miksi haastateltava toivoi vielä parempaa keskustelua suunnitelman läpiviennistä. Tarjoajana on iso organisaatio, ja haastateltavaa mietityttää onko pieni asiakas tälle relevantti. Työterveyshuollon kanssa yhteisneuvottelua ja ollut terveydellisistä syistä muutamia, haastateltava toivoisikin isoissa ongelmissa myös tukea työnantajapuolelle enemmän, sillä työkykyarviot eivät ole aina kohdanneet esimiehen toteamaa suoriutumista käytännössä.

### 3. Organisaatio 3

Yritys on konserni, johon kuuluu noin 5 yritystä ja yhteensä noin 250 työntekijää, jotka huolehtivat maakunnan sähköjakelusta. Henkilöstöstä asentajia on hieman alle puolet ja loput toimisto- ja tuki-tehtävissä sekä suunnittelu- ja verkkohallintatehtävissä. Asentajat työskentelevät virka-aikana ja osallistuvat kukin vuorollaan lisäksi päivystykseen.

#### Työkyvyn hallinta

Työkyvyn johtaminen on hyvin keskitetty henkilöstöjohtajalle, joka toimii lähiesimiesten tukihenkilönä. Esimerkiksi työterveyshuollon kanssa käytävissä niin sanotuissa kolmikantaneuvotteluissa henkilöstöjohtaja on aina läsnä. Haastateltavalla on pitkä perinne ja kokemus näistä ja usein jo oma ratkaisuehdotus valmiina työterveyslääkärille. Työpaikkaselvitykset ovat yrityksessä erittäin ajantasaiset ja toimintasuunnitelmat ovat kunkin tytäryhtiön vastaavalla työterveyshuollon kontaktihenkilöllä hyvin hallussa. Eläkevakuutusyhtiön kanssa yhteistyö toiminut hyvin, ja yritys selvittää aina etukäteen jo esimerkiksi työkokeilumahdollisuudet.

Organisaatiomuutoksiin liittyy työhyvinvoinnin haasteita kuten uupuminen, minkä vuoksi haastateltavan mukaan tiedottaminen ja henkilöstön mukaan ottaminen ovat erittäin tärkeää. Varhaisen tuen mallin teossa ollut mukana alun perin TTH + eläkeyhtiön työkykyvalmentaja. Yritys alkoi valmistella varhaisen tuen mallia työterveyshuollon ja eläkeyhtiön työkykyvalmentajan 2011 kanssa omasta aloitteestaan. Organisaatio otti mallin käyttöön 2012, periaatteet olivat oikeastaan jo aiemmastaan henkilöstöjohtajan päässä, mutta tulivat virallisen mallin myötä formaalisti dokumentoiduksi. Sairauseräpoissaolojen seuranta organisaatiossa on melko monipuolista: henkilöstöjohtajan manuaalisen seurannan lisäksi HR-järjestelmästä tulee automaattisesti hälytykset. Poissaoloprosentit ovat pieniä toimialan keskiarvoon verrattuna ja työterveyshuollon kustannukset kohtuulliset.

#### Hyvät käytännöt

Arjessa työkyvystä huolehtiminen on eri puolella organisaatiota eri asioita. Yleisesti organisaatio panostaa perusasioihin kuten liikuntaseteleihin ja järjestetään säännöllisiä liikuntaryhmiä itsenäisesti. Yritys tekee paljon ehkäistäkseen tuki- ja liikuntaelämistön ongelmia: kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus saada sähköisesti säädettävät pöydät ja toimistotyöntekijöille on tarjolla Ergo Pro -taukoliikuntaohjelma.



## Tavoitteet

Konsernin tytäryhtiöiden toimintasuunnitelmat ovat hyvin samankaltaisia ja tavoitteet vaihtelevat hyvin vähän. Vuosina 2009 – 2010 pääasiallisen yhtiön toimintasuunnitelman tavoitteet eivät olleet selkeästi listattuja. Vuonna 2011 luetellut tavoitteet olivat henkilöstön ergonomiatietämyksen lisääntyminen, työterveyshuollon osallistuminen varhaisen puuttumisen mallin rakentamiseen ja työkyvyn raportoinnin kehittäminen. Työkyvyn raportointi on kehittynyt HR-järjestelmän parannusten myötä ja varhaisen tuen malli on omaksuttu käyttöön. Vuonna 2012 tavoitteet olivat esimiesten koulutus työkykyongelmien havainnointiin ja tuki- ja liikuntaelinvaivojen ennaltaehkäisy. Työkyvyttömyyseläkkeet ovat vähentyneet viime vuosina. Suurin osa näistä on asentajia, jotka ovat olleet siitä asti mukana, jolloin työ oli paljolti verkon rakentamista käsin ja joiden eläköityminen johtuu lähes yksinomaan tuki- ja liikuntaelimistön ongelmista, joille ei ole ollut mitään tehtävissä huolimatta lisääntyneistä panostuksista ergonomiaan.

## Työkyvyn hallinnan muutokset 2010 – 2016

2012 käyttöön otetun varhaisen tuen mallin myötä toiminta on tullut aiempaa systemaattisemmaksi ja tavoitteellisemmaksi, mitä HR-järjestelmän automaattikka on myös edistänyt. Lakimuutoksilla ei ole haastateltavan mielestä ollut ensisijaista vaikutusta, vaikkakin HR noteerasi uuden 60 prosentin korvausmenettelyn. Myös niin sanotun 30/60/90-säännön haastateltava muistaa tulleen voimaan samaan aikaan, mikä ei kuitenkaan heillä oikeastaan vaikuttanut aiempiin käytäntöihin. Tarkempien suunnitelmien myötä organisaatio on aidosti joutunut miettimään, minkälaisia konkreettisia työkyvyn tavoitteita tulee olla ja millaisia muutoksia toimintaympäristössä on. Toimintasuunnitelman haastateltava kokee pitkäaikaisena, jota välttämättä ei tarvitsisi vuosittain edes päivittää. Sairauspoissaolot olivat konsernitasolla 2010 3,5 %, 2012 4,1 % ja 2015 3,34 %.

## Kehitysehdotukset

Haastateltava pitää korvauskäytäntöjä muutamilta osin hieman kummallisina ja epäreiluinä, ja on kerran tehnyt muutoshakemuksenkin asiaa koskien. Yritykselle oli tulossa ensimmäiset sopeutus-suunnitelmat ja irtisanomiset koko 40-vuotisen historian aikana. Yhteistyössä työterveyshuollon kanssa yritys teki suunnitelman irtisanomisiin, näihin liittyviin informaatiotilaisuuksiin sekä yleisesti muutoksen vastaanottoon. Tämän valmistelutyön osalta korvaushakemukset kuitenkin hylättiin. Reklamaation seurauksena lopulta hyväksyttiin vain asiaan liittyvät työterveyshoitajan käynnit.

Peruste oli, että täytyisi olla vuoden sisällä tehty työpaikkaselvitys, jossa on todettu asian vaarallisuus. Haastateltavan mukaan ei ole realistista, että yt-neuvottelujen aikaan tai edeltävästi käynnistään asiaan liittyvä työpaikkaselvitys, sillä jo yhteistoimintaan liittyvä laki estää käytännössä tämän. Haastateltava näki kyseisen toiminnan ensisijaisen tärkeänä ja työterveyshuollon ydintehtävän muokaisena, minkä vuoksi korvausmenettely tuntui epärealistiselta. Lisäksi toimintasuunnitelmassa oli mainittu muutoksen tukeminen ja toimintakyvyn ennaltaehkäisy.

Yrityksen työkyvyn hallinta ei olisi näin korkeatasoista ilman omaa tiukkaa vastuuta, ja haastateltava toivoo vieläkin aktiivisempaa roolia työterveyshuollolta. Erityisesti hän toivoo automatiikkaa: jos esimerkiksi sovitaan 3 kuukauden kontrolli, tulisi työntekijälle tulla joku muistutus, jos hän ei muistakaan varata aikaa sovitusti.

## 4. Organisaatio 4

Yritys täyttää pian 50 vuotta ja tarjoaa isännöinti-, kiinteistöhoito- rakennuttamispalveluja. Yhtiö työllistää 55 henkilöä, joista puolet työskentelevät huoltoliiketoiminnassa ja loput isännöinnin ja rakennuttamisen parissa. Niin sanotuissa kenttätehtävissä työskentelee 20 henkilöä ja 35 toimistotehtävissä esimerkiksi isännöitsijöinä, projektipäällikköinä tai asiakaspalvelussa. Henkinen rasitus on merkittävin kuormitustekijä joka puolella organisaatiota. Huoltotehtävissä toki on välillä myös fyysistä rasitusta, mutta nykyisin hyvät apuvälineet ja työtekniikat ovat vähentäneet fyysistä kuormitusta.

### Työkyvyn hallinta

Työkyvyn hallinnassa yritys on nöyrin mielin kuunnellut ulkoista asiantuntijaa, työterveyshuoltoa, ja yhdessä ratkaisseet asioita ylätasolla. Johtamisen perusajatuksena on ollut hyödyntää maksimaalisesti ulkoista asiantuntemusta, muttei kuitenkaan täysin kopioida valmiita malleja vaan sovittaa ne omaan toimintaympäristöön. Lähestymistapa on toimitusjohtajan mielestä tuottanut hyvää tulosta. Raskaita rakenteita ei ole eikä esimerkiksi henkilöstöstrategiaa, ja yritys uskoo asiassa vahvasti niin sanottuun maalaisjärkeen. Henkilöstö ja osaaminen ovat tärkeimmät kilpailutekijät. Henkilöstöstä huolehtiminen on kasvanut vuosi vuodelta. Yritys on huomannut, että työvoima arvostaa yhä enemmän hyviä työolosuhteita pelkän palkan sijaan. Yritys pyrkii tarjoamaan ammatillisia kehitty-

mismahdollisuuksia niin hyvin kuin voi, mutta tunnustaa rajoitteensa. Yrityksessä on myös muutamia erittäin pitkiä, yli 40 vuoden, työsuhteita. Työkyvyn kustannusvaikutuksista johto tietää, että panokset tulevat parhaillaan takaisin 2-5 -kertaisina, mutta kokee asian mittaamisen verrattain vaikeana. Yritys käy puolivuositain läpi sairauspoissaoloja ja kustannuksia työterveyshuollon kanssa. Huolto-, isännöinti- ja rakennuttamispäälliköt vastaavat kukin oman liiketoimintansa työkykyhyvinvoinnista, lisäksi alaisina projektipäälliköitä tukevat ja raportoivat, mikäli esiintyy ongelmatilanteita. Palkitsemisjärjestelmä on tasapuolinen eikä riipu esimerkiksi henkilön palkkatasosta.

## Hyvät käytännöt

Henkilöstön lisäsairauskuluvakuutus on ollut parhaillaan erinomainen lisä, joka osoittaa, että työnantaja on aidosti kiinnostunut henkilöstä ja työpanoksestaan. Palkitsemisjärjestelmä oli aiemmin hyvin laaja ja korosti esimerkiksi henkilön omaa liikunnallisuutta. Sittemmin palkitsemisjärjestelmää on jouduttu karsimaan, osin taloudellisten syiden ja osin palautteen vuoksi. Yritys kuitenkin jatkuvasti miettii sopivia kannustimia.

Yhtiö on osallistunut Tekesin rahoittamaan hankkeeseen, jossa kukin työntekijä laatii kuvauksen omasta työminästään. Työminä määrittelee, miten suhtautua asiakkaisiin ja työhön yleisesti, lisäksi projektiin liittyy käytännön ohjeistuksia muun muassa siitä, ettei esimerkiksi kahvitauolla puhuttaisi työasioita. Hyvänä työkaluna yritys pitää myös varhaisen tuen mallia, jonka käyttöönotossa työterveyshuollon rooli oli keskeinen. Lisäksi työterveyshuolto on auttanut kehittämään kannustejärjestelmiä terveyttä edistäviksi. Työterveyshuollon kautta on järjestetty Firstbeat-mittauksia, lisäksi jatkossa henkilöstölle on tarkoitus hankkia tasokkaat aktiivisuusrannekkeet.

## Tavoitteet

Sairauspoissaoloja käsitellessään yritys on tavanomaisesti eriyttänyt pitkäaikaiset poissaolot, koska näiden vaikutus on välillä harhaanjohtavan suuri. Pitkäaikaisten sairastumisien jälkeen sairauspoissaolot ovat olleet matalalla vakiotasollaan. Varhaiseläköitymisiä yrityksellä ei oikeastaan ole ollut.

Henkilöstön tyytyväisyyttä ja hyvinvointia yritys on mitannut parin vuoden välein, työterveyshuollon ja eläkeyhtiön kyselyjä hyväksi käyttäen. Kyselyissä on ollut usein 7 pääosaa sisältäen esimerkiksi motivaation. Yleistaso on ollut erinomainen, ja heikot osa-alueet yhtiö on säännönmukaisesti ottanut kehityskohteekseen..

Vuosien 2011 – 2014 toimintasuunnitelman tavoitteina olivat varhaisen välittämisen mallin luominen ja käyttöönotto, TULES-ongelmien ehkäisy ja henkisen jaksamisen tukeminen ja koulutus tämän osalta. Yhtiössä varhaisen tuen malli otettiin käyttöön 2012, käyttöönotto onnistui, ja toimintamallista on selkeästi ollut apua. Rasitusvammojen ehkäisyä varten yhtiö harjoitteli jäähallilla konkreettisesti ja käytännönläheisesti hyviä lumenluontiasioita. Henkistä jaksamista varten työpsykologi piti 3 koulutussessiota. Lisäksi yritys on yrittänyt madaltaa kynnystä hakea apua psyykkisiin kuormitustekijöihin. Työterveyshuoltosopimus muotoiltiin uudestaan niin, että psykologille hakeutuminen on huomattavasti helpompaa.

Vuodesta 2014 eteenpäin tavoite henkisen kuormituksen pienentämisestä tukemalla työntekijöiden palautumis- ja selviytymiskeinoja on oikeastaan pysynyt samana edellisestä ja tulee olemaankin jatkuva ja pysyvä. Yritys on kehittänyt etätöiden mahdollisuuksia, yleensä 2 kertaa viikossa. Henkilöstön päivittäistyön ergonomiaan ja turvallisuuteen liittyvien kuormitustekijöiden selvittelyyn panostettiin tuolloin merkittäväksi, ja tämän onkin jäänyt tavaksi: työfysioterapeutti käy kerran vuodessa kaikki työpisteet läpi. Yrityksessä ei kuitenkaan automaattisesti odoteta seuraavaan rutiniin kiertoa, jos esiintyy akuutteja ergonomiaongelmia. Materiaali- ja kalustehankintojen suhteen yritys kuuntelee herkästi työterveyshuoltoa. Kolmas tavoite, ensiapuasioiden kertaus, on toteutunut rutiininomaisesti ja vaatimusten mukaisesti.

## Työkyvyn hallinnan muutokset 2010 – 2016

Varhaisen puuttumisen malli on otettu käyttöön vuonna 2012. Toimitusjohtaja pitää tätä ehdottoman onnistuneena: muutama pitkään sairaslomalla ollut työntekijä on saatu hyvin kuntoutettua osaaikaisilla ratkaisuilla. Toimintamallin muotoilun myötä työkyvyn hallinnasta on tullut pakostakin systemaattisempaa ja tavoitteellisempaa. Työkyvyn hallinnassa henkisen jaksamisen puoli on korostunut suunnitelmissa, ja yritys etsii aktiivisemmin uusia näkökulmia. Haastateltava muistaa, että vuoden 2011 lakimuutoksessa ovat asiakirjavaatimukset olleet mukana.

Yrityksessä toimintasuunnitelmaan paneutuminen on välittynyt hyvin käytännön toimintaan. Varhaisen tuen toimintamalli ja erityisesti siihen liittyvät tarkistuslistat ovat olleet hyvä apu. Yritys tekee työkyvyn eteen toki paljon dokumentoimatonta työtä. Esimerkiksi useissa virkistystapahtumissa toimitaan niin, että puolet tähän käytetystä ajasta luetaan työajaksi.

## Kehitysehdotukset

Haastateltavan mukaan hyvien käytäntöjen tehokas levittäminen vaatii onnistunutta viestintää ja ennen kaikkea vuoropuhelua. Yleisemmin haastateltava toivoo forumeita ja julkaisuja, jossa tuoda opettavaisia käytännön tapauksia esiin. Näin voitaisiin vertailla toimintaa ja oppia muilta. Työeläkeyhtiöllä, johon yritys on ollut erityisesti viime vuosina erittäin tyytyväinen, on ollut vastaavaa toimintaa painottuen kuitenkin suuriin yrityksiin. Haastateltava toivoisi vastaavaa toimintaa myös pk-yrityksiin keskittyen. Eläkeyhtiö on järjestänyt 2 vuoden aikana 10 koulutuspäivää, jossa yritys on saanut valtavasti kannustusta. Näissä he ovat huomanneet tehneensä monia asioita hyvin ja toisaalta löytäneet lisää kehitettävää.

Työkyvyn hallinnassa haastateltava uskoo rangaistusten sijasta motivoiviin kannustimiin. Tästä esimerkkinä haastateltava mainitsee edellä mainitun Tekesin rahoittaman hankkeen, jossa hyvällä omalla toiminnalla ansaittiin rahallinen subventio. Haastateltava toivoo ihmisen omaan hyvinvoinnista huolehtimiseen lisäystä, eikä kaikkea pitäisi säilyttää työnantajan vastuulle. Yleensäkin haastateltava hieman ihmettelee, miksi aina syyllistetään ensisijaisesti työnantajia. Hyvinvointiin vaikuttaa yhtä merkittävästi työajan ulkopuolinen aika, eikä tähän työnantajalla ole useinkaan mahdollisuuksia vaikuttaa. Haastateltava harmittelee, että ongelmia helposti ikään kuin ulkoistetaan.

Työterveyshuollosta yritys on saanut kaipaamaansa avun. Haastateltava painottaa, ettei kannettu vesi pysy kaivossa, ja että ovat itse lopulta viimein työhyvinvoinnista vastuussa. Vaikkei työterveysneuvotteluissa yritys ole kohdannut ongelmia esimerkiksi yksityisyyden suojassa, on toimitusjohtaja itse tähdännyt avoimuuteen, ja rohkaissut puhumaan esimerkiksi työuupumuksesta.

## 5. Organisaatio 5

Organisaatio on ammatillisen erityisopetuksen, aikuiskoulutuksen ja kuntoutuspalvelujen tuottaja ja työllistää noin 400 henkilöä. Organisaatiolla on päätoimipaikkansa lisäksi 9 sivutoimipistettä. Henkilökunnasta suuri osa on erityisopettajia, ohjaajia, opetusavustajia, lisäksi kuntoutuspalveluissa työskentelee esimerkiksi terveydenhoitajia, fysioterapeutteja sekä muutama psykologi ja lääkäri. Organisaatio vastaa itse myös tukipalveluistaan kuten siivouksesta ja ravitsemuksesta sekä ICT-tuesta ja työllistää lisäksi 5 puutarhuria. Työn kuormitus yleisesti on lähinnä psykososiaalista, koska työ on pääosin ihmissuhdetyötä ja tapahtuu erityisryhmien kanssa. Väkivallan uhka on mahdollinen, joskin harvinainen. Lisäksi pieni osa henkilökunnasta työskentelee 3 vuorossa.

### Työkyvyn hallinta

Organisaatio on luonut eläkevakuutusyhtiönsä kanssa työhyvinvointistrategian, joka määrittelee, millaisia ennaltaehkäiseviä ja korjaavia toimenpiteitä tehdään työkykyajan eri kohdissa. Strategian osana on asetettu tulokorttitavoitteet työhyvinvoinnille: sairauspoissaolojen osuus, työeläkemaksuluokka, henkilöstön kokemus työhyvinvointi. Organisaatio kytkee osaamisen ja työhyvinvoinnin vahvasti yhteen, minkä vuoksi osaamiselle on myös tavoitteita, joskin kvalitatiivisempia.

Organisaation johtosäännön mukaan esimiehen tehtävä on huolehtia henkilöstönsä osaamisen ja hyvinvoinnin ylläpidosta ja edistämisestä. Lähiesimiehen ydintyöhön kuuluu käydä kehityskeskustelua, ohjata koulutukseen ja ottaa puheeksi ongelmatilanteita. Esimiehet on opastettu varhaisen puuttumisen osalta ja äskettäin käyttöön on hankittu esimieskompassi, johon kuuluvat herätteet esimerkiksi sairauspoissaolojen osalta. Organisaatiolla on käytössä myös yhteinen työterveyshuollon tarjoama seurantatyökalu, niin sanottuna ylätasen dashboardina toimiva työkykykompassi, jota sekä työterveyshuolto että organisaatio itse voivat käyttää. Haastateltava, henkilöstöjohtaja osallistuu tarvittaessa työterveysneuvotteluihin esimiesten kanssa ja konsultoi, mikäli esimerkiksi kompassin käytössä on ongelmia.

Työtiimit tekevät ennaltaehkäisevät työhyvinvointisuunnitelmat, joiden osa-alueet ovat osaaminen ja asenne, terveydentila ja toimintakyky sekä työn organisointi ja johtaminen. Suunnitelma erittelee, mitä tiimissä työhyvinvoinnin vuoksi tehdään ja mikä on erityisen tärkeää kullakin osa-alueella. Eräs tiimi päätti kerran viikossa pidettävästä yhteisestä kahvitauosta, jossa puhua asioista. Toinen tiimi päätyi säännölliseen työpaikkajumppaan. Organisaatio käyttää myös tiimikohtaisia vuosikello-

ja on, mitä on kuitenkin osin haasteellista, koulutuksen lukukausien ajankohdista johtuen. Vuosikellossa määritellään, miten tiimissä sovitut toimenpiteet ajoittuvat toimintavuodelle. Vuosikello on kuitenkin ylemmän tason johtamisen väline, ja työhyvinvointi on vain yksi osa sitä.

## Hyvät käytännöt

Organisaatio on huomionnut hyvin jo alentunutta työkykyä ja toteuttanut useita työnkuvan ja tehtävien muutoksia helpottaakseen työhön paluuta. Esimerkiksi sihteeristä on tullut autonkuljettaja, siivooja sijoitettiin kroonisten yläraajaongelmien vuoksi erittäin onnistuneesti uudelleen opetusavustajaksi ja eräs pitkään mielenterveysongelmien vuoksi töistä poissa ollut työntekijä palasi töihin erilaisin tukitoimin kuten osa-aikaisuutta ja toimipaikan vaihdosta käyttäen. Organisaatio ei anna työntekijän pelkästään olla sairauslomalla, vaan pitää aktiivista yhteyttä esimerkiksi soittaen perään ja kysymällä vointia. Organisaatio on myös muuttanut sairauslomakäytäntöä: aiemmin jokainen sairausloma edellytti lääkärintodistusta, sitten yli 3 vuorokauden pituiset ja nykyisin enää yli viikon pituisista poissaoloista vaaditaan kirjallinen todistus.

## Tavoitteet

Vuonna 2009 – 2011 organisaatiolla oli tavoitteena sairauspoissaolojen osuus alle 5 %, mielenterveyden ja tuki- ja liikuntaelämisen sairauspoissaolojen väheneminen sekä työntekijäkohtaiset työterveyshuollon kustannukset alle 500 €/vuodessa, joista 60 % pitäisi kohdistua ennaltaehkäisevään kustannusluokkaan 1. Yritys saavutti tuolloin muut tavoitteensa, mutta alle 500 euron työntekijäkohtainen vuosikustannus alittui vasta viime vuonna. Myöhemmissä toimintasuunnitelmissa tavoitteiden lukumäärä on kasvanut viiteen, ja näiden alle on lueteltu vielä useampia yksityiskohtaisempia tavoitteita. Uusina teemoina on ollut työeläkemaksuluokka enintään 2 sekä asteikolla 1 – 5 koettu työhyvinvointi vähintään 3,8. Organisaatio on saavuttanut molemmat tavoitteet, ja maksuluokka todennäköisesti alentuu tänä vuonna 2:sta 1:een.

## Työkyvyn hallinnan muutokset 2010 – 2016

Organisaation on ottanut käyttöön varhaisen tuen mallin omasta aloitteestaan, työterveyshuollon avustamana ja työhyvinvointistrategian eläkevakuutusyhtiön kanssa yhteistyössä. Organisaatio on luonut päihdehuollon hoitoonohjausmallin sekä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman lain vaatimuksesta. Ohjeistukset organisaatio on tallentanut omaan intranettiin. Lakisääteisistä ohjeistuksissa kyllä näihin liittyvät korvaukset houkuttelevat ja motivoivat ja ovat vauhdittaneet varhaista tukea.

Lisääntynyt suunnitelmallisuus ja dokumentaatio ovat välittyneet operatiiviseen toimintaan, missä toki organisaation halukkuus ensisijaisen tärkeää. Haastateltavan mukaan suunnitelmat auttavat ajattelua ja selkiyttävät, mitä halutaan ja tavoitellaan. Luonnollisesti suunnitelmien ulkopuolelle jää merkittävää työhyvinvointitoimintaa, esimerkiksi virkistystoiminta on ikään kuin ulkoistettu henkilökuntatoimikunnalle eikä siten välttämättä tule dokumentoiduksi. Henkilökunta on arvioinut työ-kavereilta saadun tuen parhaaksi toiminnaksi, mistä ei tietenkään ole kirjallisia ohjeistuksia.

## Kehitysehdotukset

Haastateltavan mukaan työnantajaa velvoittavaa lainsäädäntö on selkeä tapa hallita, kunhan ei vaatimukset ovat realistisia. On hyvä, että vaaditaan suunnitelmia, mutta yksityiskohtaiset vaatimukset asiasisällöstä toimintasuunnitelman osion alla eivät aina ole realistisia eivätkä vastaa arkea. Haastateltava vieroksuu esimerkiksi vaatimusta siitä, että vaaditaan työterveyshuollon ammattihenkilön arvio, tarvitseeko organisaatio niin sanottua debriefingiä. Menettely on byrokraattinen, eikä todellisuudessa ammattihenkilö edes arvioi asiaa vaikka näin toimintasuunnitelmaan kirjattaisiinkin. Lisäksi toimintasuunnitelmissa on paljon turhaa toistoa.

Ulkopuolisilla kompensatorisilla kannusteilla on suuri merkitys sekä Kelan että vakuutusyhtiöiden osalta. Haastateltavan mielestä laajempi repertuaari ennaltaehkäiseviä tukitoiminoja tulisi olla korvattavaa. Haastateltava kummastelee, miksi Kela on kiinnostunut kustannuksista esimerkiksi työpsykologin puuttuessa työpaikan olosuhteisiin, muttei työfysioterapeutin toimenpiteistä. Lisäksi esimerkiksi internetohjausryhmää uupuneille haastateltava pitäisi hyvänä ja korvaukseen oikeuttavana toimintana. Haastateltava ylipäättään toivoo, että subventioita voisi löytyä myös muuhun kuin työterveyshuollon toimintaan. Suurin osa hyvinvoinnista on kuitenkin työnantajan itsensä vastuulla, ja haastateltava arvelee, että työn kehittämiseen ja osaamiseen panostamalla voitaisiin tuottaa suurempi hyöty kuin panostamalla ulkopuoliseen terveydenhuoltoon ja sairaudenhoitoon.



## 6. Organisaatio 6

Yritys on 100 henkilöä työllistävä kuorma-autojen valmistaja. Työntekijöistä noin puolet työskentelee tuotannossa, loput suunnittelussa, markkinoinnissa ja myynissä, joista osa ympäri Suomea. Tuotannon työ on yksivuorotyötä, joka kuitenkin välillä vaatii joustoja, kuten ylitöitä. Lisäksi osalla työntekijöistä on epäsäännöllisempiä projekteja ja matkustamista muita enemmän. Tuotannossa työasennot ovat ajoittain hankalia ja kuormittavia, toimistotyössä istuminen ja muut ergonomiaongelmat. Joillakin saattaa olla pidempiä päiviä, joilla projekteja ja joillain matkusteluja vähän enemmän.

### Työkyvyn hallinta

Yrityksen henkilöstön keski-ikä on verrattain korkea, 50 vuotta, mikä on osaltaan pakottanut johtoryhmää ja yt-toimikuntaa miettimään, miten työoloja voitaisiin parantaa. Haastateltava, hallintopäällikkö on vastuussa henkilöstöasioista ja esittää johtoryhmälle näihin liittyviä hankkeita toteutettaviksi. Yritys on saanut eläkevakuutusyhtiötä koulutusta, kuinka paljon sairauspoissaolot maksavat ja näille voidaan tehdä. Yritys on panostanut ergonomiaan, osa työpisteitä uusittu seisottaviksi. Yritys harkitsee lisäksi tällä hetkellä vapaaehtoista sairausvakuutusta. Yritys on päivittänyt äskettäin päihdehuoltoa ja tasa-arvoa koskevat suunnitelmansa.

### Hyvät käytännöt

Yrityksellä on toimiva varhaisen tuen ohjeistus, mitä työterveyshuolto on merkittävästi tukenut kouluttamalla esimiehiä ja neuvoen myös, kuinka myös esimiehet voivat pyytää apua työterveyshuollosta työkykyongelmissa. Työkykykeskustelut työterveyshuollon kanssa toimivat hedelmällisesti, ja haastateltava kokee, että varhaisen tuen aiheet käsitellään loppuun asti. Lisäksi työterveyshuolto on tehnyt toimivaa riskikartoitusta tuotannossa. Yrityksellä on useita dokumentoimattomia hyviä työkykykäytäntöjä, jotka usein liittyvät liikuntaan ja yhdessä tekemiseen: henkilöstökerho, urheiluhieronnat ja ulkoisten hyvinvointiasioiden esiintymistilaisuudet.

### Tavoitteet

Vuosien 2010 – 2014 yrityksen yleisinä työterveyshuollon tavoitteina on työstä johtuvien terveys- ja turvallisuusriskien vähentäminen, sairauspoissaolojen hallinta, pysyvän työkyvyttömyyden ehkäisy, työhyvinvoinnin ja tuottavuuden edistäminen sekä myönteisen työnantaja- ja yrityskuvan

ylläpito. Toimintasuunnitelmassa on mainittu kullekin tavoitteelle ominaiset keinot ja lisäksi toimintasuunnitelmassa on työterveyshuollon eri osa-alueiden alla yksityiskohtaisempia tavoitteita mittareineen ja toimenpiteineen. Uudemmassa suunnitelmassa on tavoitteena rakentaa toimiva ja tarkoituksenmukainen yhteistyö työterveyshuollon kanssa, syventää työterveyshuollon tuntemusta työpaikan toiminnasta, ergonomiaselvitykset sopimuksen mukaan sekä parantaa henkilöstön tietoisuutta hakeutua työterveyshuoltoon.

Yrityksen sairauspoissaolot ovat olleet aina vähäisiä ja jopa vähentyneet viime vuosina. Eläkevakuutuksen maksuluokka on pienentynyt kolmeen edellisvuoden 5:stä. Vakuutusyhtiön kanssa on tehty työkykyjohtamissopimus, johon liittyy vakuutusyhtiön subventoima kysely, esimiesvalmennuksia sekä päihdehuoltosuunnitelmien päivitykset. Työn luonteesta johtuen työtapaturmia on ollut joka vuosi muutamia, mutta välttyneet vakavilta työtapaturmilta. Yrityksessä on vierailijoillekin näkyvä mainoksenomainen infotaulu, joka ilmoittaa kyseiseen ajan hetkeen mennessä tapahtuneet saman vuoden työtapaturmat.

## Työkyvyn hallinnan muutokset 2010 – 2016

Varhaisen tuen mallin ja muiden ohjeistusten myötä työkykyasioista puhutaan enemmän, lisäksi eläkevakuutusyhtiö aktiivisesti muistuttaa työkykyaspekteista. Alun perin työterveyshuolto informoi asiakasta 2011 – 2012 lakimuutoksista ja perehdytti varhaiseen tukeen, ja haastateltava arvioi, ettei mallia olisi luotu yhtä kattavaksi ilman asiantuntijatukea. Malli on jaettu tehokkaasti ja esimiehiä on koulutettu runsaasti varhaisen tuen osalta. Henkilöstöhallinto on avainasemassa tukiessaan lähiesimiehiä mallin soveltamisessa. Varhaisen tuen mallista on tehty myös tiivistetty versio, jolloin sen omaksuminen on helpompaa. Mallin lisäksi yritys on luonut päihdehuolto-ohjelman sekä ohjeistuksen työajan hallintaan. Haastateltava kokee, että suunnitelmien laatiminen on toiminut lähtölaukauksena työkyvyn hallintaan. Vaikkei ohjeita aina formaalisti käyttäisikään, on hyvä että ne löytyvät muistioista aina tarvittaessa.

## Kehitysehdotukset

Haastateltava ehdottaa pienemmille yrityksille mahdollisuutta esimerkiksi kerätä yhteistä sairauskassaa, joka houkuttelisi hiukan pienempien kulujen vuoksi. Haastateltava toivoo, etteivät Kelakorvaukset poistuisi työterveyshuollon osalta sote-uudistuksen myötä. Yritys hyötyisi, jos yleislääkäritasoiseen työterveyshuoltosopimukseen sisältyisi myös fysikaalinen hoito. Haastateltavan mu-

kaan tähän ei ole tosin tällä hetkellä riittävää taloudellista insentiiviä. Nykyiseen työterveyshuoltoon yritys on tyytyväinen, joskin kustannukset esimerkiksi kokouksista, valmennuksista ja ensiapukursseista ovat korkeita. Haastateltavan mukaan tältä osin kunnallinen työterveyshuolto olisi halvempi, muttei ole saatavilla.

## 7. Organisaatio 7

Yritys on maakunnan laajuinen osuuskauppa, jonka liiketoimintaa ovat vähittäiskauppa, ravitsemus- ja matkailupalvelut. Liikevaihdosta  $\frac{3}{4}$  tulee vähittäiskaupasta ja noin 450 työntekijästä noin 70 % työskentelee kaupoissa. Työn kuormitustekijät ovat pääosin fyysisiä niin kaupoissa kuin ravintoloissakin: niska-hartiaongelmia, kantamista ja seisomatyötä. Henkilökunnasta noin  $\frac{3}{4}$  on osa-aikaisia ja suurin osa tekee vuorotyötä, sillä kaupat ovat auki 8 – 21, ja osa kahteen asti. Organisaatio pyrkii välttämään iltavuoroa seuraavia aamutyövuoroja.

### Työkyvyn hallinta

Organisaatiolla on käytössään osuuskaupparyhmän yleiset arvot, jotka muistuttavat yrityksen huolehtivan ihmisistään. Organisaatio on työkyvyn johtamisen osalta viimeisen parin vuoden aikana tehnyt asioita, jotka liittyvät strategiaankin, kuten määritellyt seurantavälineitä ja tavoitetasoja. Organisaatiolla on ollut jo noin 10 vuoden ajan käytössään varhaisen tuen malli, jota aktivoidaan ajoittain. Luonnollisesti osa esimiehistä käyttää mallia säännöllisesti ja aktiivisemmin kuin toiset.

Yksiköissä työkykyyn liittyvät vastuut kuuluvat yksiköiden esimiehellä, jota johtoryhmä tukee omalla työllään ja ohjeistuksillaan. Organisaatiolla työkykyjohtamisen mittarit eivät ole vielä esimerkiksi esimiesten tulokortissa, mihin ehkä jatkossa kuitenkin pyritään.

Yritys on hyvin tietoinen työkyvyn kustannusvaikutuksesta, jota se yrittää seurannalla ja reagoinnilla aktiivisesti hallita. Organisaatio seuraa myös tiiviistä eläkeyhtiöille jo siirtyneitä tapauksia ja miten esimerkiksi kuntoutustuet ja -rahat vaihtelevat.

### Hyvät käytännöt

Haastateltavalle, henkilöstöpäällikölle, eniten positiivisia kokemuksia on jäänyt onnistuneista kolmikantaneuvotteluista työterveyshuollon kanssa. Yhteistyöneuvotteluihin on matala kynnys, joskin

osa työterveyspalveluiden tuottajan toimipisteistä on aloitteellisempia kuin toiset. Organisaatiolla on erityisen positiivisia kokemuksia osasairauspäivärahan käytöstä. Työhön paluu on lähes poikkeuksetta onnistunut hyvin osasairauslomalla, johon myös työterveyshuolto on paljon kannustanut. Haastateltavan mieleen työfysioterapeutin konsultaatiotyö on jäänyt mieleen yhtenä vaikuttavimpana työterveyshuollon muotona.

## Tavoitteet

Yrityksen työterveyshuollon toimintasuunnitelman tavoitteina 2011 – 2012 olivat työkyvyn tukiprosessin toteuttaminen ja kehittäminen yhteistyössä työnantajan kanssa, sairauspoissaolojen hallintajärjestelmän kehittäminen sekä työturvallisuus- ja ergonomia-asioiden painottaminen tuki- ja liikuntaelimestön ongelmien ennaltaehkäisyssä. Ensimmäinen tavoite on täyttynyt siltä osin, että työterveyshuolto on tietoinen yrityksen aiemmin itse muotoilemasta varhaisen tuen mallista ja yhteistyöneuvotteluista on tullut aiempaa sujuvampia. Organisaatio on alkanut saada 3 vuotta sitten yksityiskohtaisempaa raportointia sairauspoissaoloista työterveyshuollon uusista järjestelmistä, joissa ei aiemmin ollut esimerkiksi sairausryhmäkohtaista raportointia. Työfysioterapeutti on tehnyt viime vuosina paljon työpaikkakäyntejä ergonomian vuoksi ja esimerkiksi kassatoimintaa on harjoiteltu hyvin käytännönläheisesti, mutta turvallisuusaspekti on sen sijaan jäänyt vähemmälle huomiolle. Tavoitteet olivat samoja vuosille 2013 – 2014, mutta sairauspoissaolojen raportointitavoite tarkentui tapahtuvaksi vuosineljänneksittäin, mikä on toteutunutkin. Vuodesta 2016 työkyvyn tukiprosessia koskeva tavoite on tarkentunut niin, että työn muokkaaminen olisi entistä luontevampi osa työkyvyn tukea. Sairauspoissaoloraportointia koskeva tavoite on korvautunut viimeisimmässä toimintasuunnitelmassa työpaikkatoiminnan tehostamisella, minkä vuoksi työpaikkaselvityksiä on tehty aiempaa aktiivisemmin. Haastateltavan mielestä 3 tavoitetta on sopivasti, ja hän suosii pikkutarkkojen sijaan yleisempiä tavoitteita.

Sairauspoissaolotavoitteena on ollut 4,8 % ja toteutunut 4,5 - 4,9 %. Poissaolot ovat vähentyneet 2000-luvun alusta ja olleet 2010 alkaen hyvällä tasolla. Eläkeyhtiön maksuluokka on vaihdellut yksittäistapausten johdosta herkästi yhdestä viiteen. Kyselyillä arvioitu työkykykokemus on ollut tasaisesti noin 8,5 asteikolla 1 – 10.

## Työkyvyn hallinnan muutokset 2010 – 2016

Haastateltavan mukaan työkyvyn hallinta on viime 6 vuoden aikana tullut systemaattisemmaksi ja suunnitelmallisemmaksi. Aihe on lisäksi tullut arkisemmaksi ja näkyvämmäksi. Organisaatio on tunnistanut selkeän tarpeen keskustella työkykyjohtamisesta. Kehitystyö on toki keskeneräistä edelleen. Haastateltava muistaa hyvin vuoden 2011 lainsäädäntöön liittyvät korvausmenettelyn muutokset, joilla ei kuitenkaan ole ollut ratkaisevaa merkitystä, sillä organisaatiolla oli kaikki vaaditut toimenpiteet olivat käytössä jo aiemmastaan. Varhaisen tuen malli otettiin käyttöön 2005, omasta aloitteesta, jolloin osuuskaupparyhmä loi keskitettyjä malleja. Eläkeyhtiö opasti aluksi mallin, joka lopulta muodostui keskitetyn ja eläkeyhtiön oman mallin hybridiksi, käyttöä. Haastateltavan mukaan 10 prosenttiyksikön lisäkorvaus on kyllä muutoin hyvin merkittävä ja tarkentuneet suunnitelmat välittyvät työkyvyn hallinnan osalta käytäntöön toisin kuin moni muu lakisäänteinen suunnitelma kuten henkilöstö- ja koulutussuunnitelmat.

### Kehitysehdotukset

Työkyvyn hallinta mahdollistuu organisaatiossa vain, kun johto on sitoutunut ja valmis seuraamaan tunnuslukuja ja reagoimaan tarvittaessa. HR:stä annettuna asiat eivät etene, jos johdon mielestä asioilla ei ole rahallista vaikutusta. Työkyvyn hallinnasta pitää täten osata puhua rahamääräisesti. Yleisesti haastateltavia toivoo hyvien käytäntöjen jakamista onnistuneiden yritysesimerkkien kautta tilaisuuksissa, joissa mukana voisi olla eri alojen yritysten johtoa ja yhteistyökumppaneita kuten eläkeyhtiöitä ja työterveyspalvelujen tuottajia.

Haastateltava arvelee, että erityisesti pienyrittäjälle taloudelliset kannusteet työkyvyn hallinnassa voivat olla tarpeen. Pienyrittäjillä ei toisaalta ole eläkevastuita, mutta paljon tarpeellisia toimenpiteitä voi jäädä paljon yksilön kannalta tekemättä resurssien puuttuessa. Haastateltavan mukaan nykyllä lainsäädäntö on organisaationsa kannalta oikeansuuntainen. Työterveyshuollon tuottajalta hän toivoo aktiivista roolia ja aloitteita. On ensisijaista ymmärtää eri ammattien ja tehtävien vaatimukset sekä tuntea työn sisältö. Vielä 10 vuotta sitten piti usein havainnollistaa lääkärielle, mitä kaikkea esimerkiksi kassatyöntekijä pelkän kassakoneen käytön lisäksi tekee.

## 8. Organisaatio 8

Yritys on perheyritys, jonka toimialana on liike- ja teollisuusrakentaminen, julkinen rakentaminen, korjausrakentaminen sekä putkisaneeraukset. Yrityksen liikevaihto on noin 15 miljoonaa euroa ja se työllistää 60 – 70 henkilöä, joista noin 20 % on toimihenkilöitä. Työmaatyöskentelyn merkittävä kuormitustekijä on fyysinen rasitus ja tapaturmariski on luonnollisesti korkeampi kuin monilla muilla aloilla. Tuki- ja liikuntaelinongelmat ovat välillä aiheuttaneet pitkiäkin sairauslomia.

### Työkyvyn hallinta

Yritys on ottanut käyttöön varhaisen tuen mallin 2011 – 2012, jolloin esimiehet koulutettiin tätä varten. Työmaatyöntekijöiden työkykyasiat ovat työmaaesimiesten vastuulla, haastateltava organisoii sentraalisesti toimintaa, esittää asioita ja raportoi toimitusjohtajalle. Oman teollisuusrakennuksen ja toimiston yhteydessä toimii palvelukeskus, jossa tuotteet valmistellaan työmaita varten. Palvelukeskus säästää varastointikustannuksia ja työvaiheita, parantaa työturvallisuutta ja auttaa työmaita pysymään siistimpinä.

Varhaisen tuen mallin keskusteluja pidetään säännöllisesti, keskimäärin joka toinen kuukausi. Tyyppisimmät käsiteltävät asiat liittyvät työsuojeluun, pitkiin sairauslomiin ja näiltä paluuseen. Usein työntekijä, lähiesimies, joka tuntee parhaiten arjen ongelmat, ja haastateltava osallistuvat keskusteluun. Työterveyshuolto on aika tiiviisti mukana, vaikkei työterveys sopimus katakaan sairaudenhoitoa. Erityisesti työterveyshoitaja ollut aktiivinen ja yritys on herkästi hakenut työterveydestä työkykyarvioita tarvittaessa.

Yritys on tehnyt osana henkilöstösuunnitelmaa työhyvinvointisuunnitelman ja pyrkinyt edistämään terveyttä muun muassa kannustamalla erilaisiin liikuntaprojekteihin. Haastateltava on terveystieteen maisteri, mikä tuo merkittävää osaamista työhyvinvointiin. Yritys ei ole kuitenkaan erityisen tietoinen työkykyyn liittyvistä kustannusvaikutuksista. HR laskee kyllä poissaoloprosentteja ja on hyödyntänyt esimerkiksi työterveyslaitoksen valmiita laskelmia, mutta varsinkin välillisiä kustannuksia on hankalampi arvioida. Työeläkeyhtiö ei jakanut kustannustietoutta, mutta yritys on tehnyt muuten tiivistä yhteistyötä eläkeyhtiön työkykyvalmentajan kanssa. Yritys toteutti työkykyvalmentajan kanssa toimihenkilöille toissa vuonna niin sanotun 360°-arvioinnin, jokainen arvioi itsensä, kollegansa ja alaisensa. Hankkeen tarkoituksena oli kehittää yhteistyötä ja -toimintaa toimihenkilöiden kesken ja vähentää työhön liittyvää psyykkistä kuormitusta. Lisäksi eläkeyhtiö on ollut mukana

yrittäjien työnhallintapäivissä. Organisaatio on aloittanut kehityskeskustelut pari vuotta sitten työeläkeyhtiön, joka on kannustanut kuntoutuksen tehokkaaseen käyttöön, ohjaamana.

## Hyvät käytännöt

Varhaisen tuen mallin implementointi rutiiniksi on lopulta onnistunut, vaikka aluksi esimiehille saattoi olla vaikeaa aloittaa keskustelua joskus intiimeistäkin asioista. Työterveyshuolto on ollut mukana mallin luonnissa tarjoten erittäin hyviä ja käytännönläheisiä koulutuksia aiheesta.

Haastateltava on haastatellut 2 vuoden välein koko henkilöstön arvioidakseen tyytyväisyyttä ja hyvinvointia hyödyntämällä samalla aiempia varhaisen tuen keskusteluja. Haastateltava on esitellyt tulokset kesävirkestyspäivillä ja korostanut henkilöstölle onnistuneita osa-alueita. Heikompiin tuloksiin ja kehityskohteisiin haastateltava on yrittänyt vastaavasti taas paneutua muun johdon kanssa.

## Tavoitteet

Toimintasuunnitelman tavoitteina sekä 2011 – 2013 että 2014 – 2016 ovat olleet pitkiin ja toistuviin sairauspoissaoloihin herkästi puuttuminen ja puheeksi ottaminen sekä sen myötä sairauspoissaolojen vähentyminen, työergonomian edistäminen yhdessä yrityksen edustajien kanssa ja itse työntekijätkin huomioiden sekä tiivis ja tehokas yhteistyö yrityksen edustajien kanssa, jotta työntekijöiden työkykyyn ja terveyteen liittyvät asiat olisivat molempien tiedossa ja ennaltaehkäisevät toimenpiteet kannattavampia. Ensimmäisen tavoitteen osalta keskustelukulttuuri yleisesti työhyvinvoinnista on kehittynyt. Esimiehet tarttuvat pitkiin sairauslomiin herkemmin ja suunnittelevat aktiivisemmin työhön paluuta. Toinen tavoite huomioiden pitkiä poissaoloja aiheuttavia tuki- ja liikuntaelämistön ongelmia on pyritty vähentämään esimerkiksi liikuntaryhmin hyödyntämällä työfysioterapeutteja aiempaa enemmän. Kolmas tavoite muotoiltiin alun perin, koska aiemmin yritys ei kokenut saavansa työterveyshuollosta riittävästi tukea. Viime vuosina aikana työterveyshoitaja on kuitenkin ollut hyvin aktiivinen. Nykyistä tavoitemäärää haastateltava pitää sopivana, mutta tavoitteita voisi muotoilla niin, että yleiset päätavoitteet olisivat vielä jaettu konkreettisempiin alakohtiin toimenpiteiden ja mahdollisine mittareineen.

Sairauspoissaoloissa ja eläkeasioissa yrityksellä ei ole eksakteja numeerisia tavoitteita. Tekemänsä henkilöstöhaastattelun tulokset ovat parantuneet sekä työkyvyn ja -suojelun, mutta myös organisaattoristen seikkojen osalta jopa radikaalisti tehdyn kahden haastattelukierroksen välillä.

## Työkyvyn hallinnan muutokset 2010 – 2016

Haastateltava palkattiin alun perin 2010 työhyvinvoinnin kehittäjäksi projektityöhön ja on sittemmin saanut laajemman vastuun henkilöstöasioista ja taloushallinnosta. Haastateltavan aloitettua työnsä yritys otti käyttöön työhyvinvointi- ja henkilöstötiedotteen, jota ennen yleistä viestintää aiheesta ei ollut. Tiedottaan avulla henkilöstö tietää, millainen työtilanne on, mikä vähentää psyykkistä kuormitusta syklisellä rakennusalalla. Varhaisen tuen mallin myötä työhyvinvointiasiat ovat tulleet paitsi näkyvimmiksi, myös systemaattisemmiksi. Haastateltava muistaa aiheeseen liittyvän laki- ja korvausmenettelyjen muutokset yleisesti, muttei muuta tarkkaa sisältöä. Haastateltava kokee lisäkorvauksen toki tervetulleena, muttei pidä tätä kuitenkaan pääasiallisena työkykyyn edistävästi vaikuttaneena tekijänä.

Työterveyshuollon toimintasuunnitelman tavoitteet välittyvät käytäntöön kohtalaisesti. Esimerkiksi varhaisen tuen rajat ovat helppoja omaksua työhön, koska konkreettisia ja numeerisia. Sitä vastoin kukaan muu kuin toimitusjohtaja ja haastateltava ei edes esimerkiksi tiennyt tasa-arvosuunnitelmasta työntekijän kanneltua epätasa-arvoisesta kohtelusta.

### Kehitysehdotukset

Nykyistä lainsäädäntöä haastateltava pitää sopivana ja kokee, että tietoa aiheesta on riittävästi saatavilla. Haastateltava uskoo vuoden 2011 kaltaiset laki- korvausmenettelyn kannustavat muutokset hyviksi tavoiksi edistää työkykyä, kunhan näiden vaatimukset ovat järkeviä ja realistisia. Haastateltava toivoo lainsäädäntöä tehtävän niin, että työryhmissä olisi kaikenlaisten ja -kokoisten yritysten edustajia.

Hyvien käytäntöjen sisäistä tehokasta levittämistä voisi haastateltavan mielestä levittää parhaiten yksinkertaisesti lisäämällä yhteisiä tilaisuuksia, joissa kerrata esimerkiksi varhaisen tuen toimintaa. Haastateltava on mukana työpaikkatoimijoiden yhteisessä verkostossa, jossa saa muilta yrityksiltä hyviä ehdotuksia. Forumeita olisi kyllä kohtalaisesti tarjolla, mutta valitettavasti pk-yritykset eivät osallistu näihin yhtä aktiivisesti kuin suuret.

Salassapitovelvollisuuden haastateltava kokee osittaiseksi rajoitteeksi, joka ei häiritse työkykyneuvotteluissa, mutta asianomaisen puuttuessa työnantajan ja työterveyshuollon edustajat eivät välttämättä voi aina kommunikoida tehokkaasti. Työterveyshuollon tuottajalta haastateltava toivoo ny-



kyisen vuosittaisen sairauspoissaoloraportoinnin sijaan esimerkiksi vuosineljänneksittäin tapahtuvaa raportointia.

## 9. Organisaatio 9

Yritys oli pitkään perinteinen koneiden ja laitteiden sopimusvalmistaja, ja suurempien teollisuusyrityksien alihankkija ja sopimusvalmistaja. Viime vuosina liiketoimintaan on tullut mukaan digitaalisuus, minkä myötä yritys hyödyntää simulointia ja robotiikkaa tuotteistuksessa ja valmistuksessa. Työn fokus on tältä osin muuttunut hieman tietotyön suuntaan aiemmasta perinteisestä konepajatyöstä. Työntekijöiden keski-ikä on alle 30 vuotta, ja niin sanotut tietotyöläisetkin tutustuvat 6 kuukauden koulutusvaiheessa myös mekaanisempaan kokoonpanotyöhön. Kokoonpanotyökin on muuttunut niin, että fyysiset työt ovat vähentyneet ja turvallisuus parantunut työvälineiden ja -tapojen kehittyessä. Vastaavasti henkinen kuormitus on lisääntynyt, koska oman työn hallitseminen voi olla vaikeampaa kysynnän ja työtilanteen vaihdellessa. 10 vuotta sitten tuotantovaiheiden automatisointi näkyi henkilökunnan jaksamisessa, nyt tuotantoprosessin joutaessa enemmän kysynnän mukaan myös henkilöstön pitää joustaa, usein 1 – 2 viikon varoitusajalla. Tämä vaatii uudenlaista suhtautumista omaan ja koko ympäristön työhön sekä asettaa esimiestyölle isoja vaatimuksia.

### Työkyvyn hallinta

Yrityksen tekninen johtaja, samalla työsuojelupäällikkö, osallistuu aina työturvallisuuden kannalta kriittisissä valinnoissa kuten esimerkiksi uusien koneiden hankinnassa. Suurin ja tärkein vastuu on kunkin työntekijän omalla esimiehellä, jonka täytyy tietää, mihin kukin pystyy ja mitä erityisesti kunkin henkilön kohdalla tulee muistaa. Esimiehet ovat tavallisesti yhteydessä myös työterveyshuoltoon. Yritys korostaa työkyvyn merkitystä jo varhain rekrytoinnissa, kertomalla rehellisesti, mitä haasteita kukin työpiste ja -tehtävä asettavat terveydelle. Henkisen kuormittavuuden arviointi on vaikeaa.

Yritys ajattelee, että jokaisen tulee lähteä altisteisestakin työstä terveenä pois. Haastateltava, yrityksen toimitusjohtaja, vaatii työterveyshuollolta vahvaa sitoutumista ja interventioita heti, kun on tarve. Yritys yrittää kannustaa ihmisiä omaehtoiseen liikuntaan kustantamalla muutamia liikuntapalveluja, mutta välillä on haastavaa saada nuoriakin ymmärtämään terveyden merkitys.

## Hyvät käytännöt

Yritys on onnistunut erityisen hyvin tupakoinnin vieroittamisesta, eikä noin 20 työntekijästä kukaan enää tupakoi. Yritys on kustantanut henkilöstölle resepteillä saatavien vieroituslääkkeiden käytön, ja lisäksi työpaikka on kokonaan savuton. Hitaustehtävissä kaasujen vaikutus on vähentynyt robotiikan ja runsaiden suojaavien toimenpiteiden myötä. Yritys on vähentänyt altistusriskiä pääosin itsenäisesti, työterveyshuolto on lähinnä jakanut kemikaalitietoutta. Yritys on onnistuneesti muokannut työnkuvaa: astmaoireita saanut hitsaaja koulutettiin uudelleen muihin tehtäviin.

## Tavoitteet

Vuosien 2010 – 2012 toimintasuunnitelmassa ei ollut vielä selkeitä tavoitteita eritelty. Vuosien 2012 – 2015 tavoitteita olivat riskikartoituksen tekeminen 2012 sekä ennaltaehkäisevät toimenpiteet, terveystarkastusten tekeminen ja ohjaus terveyteen liittyvissä asioissa ja myös varhaisen tuen mallin tekeminen ja käyttöön ottaminen. Viimeisimmän toimintasuunnitelman tavoitteena on toimia lakien mukaan, varautua tehokkaasti vakaviin riskeihin ja vähentää yleisiä riskejä.

Yrityksen sairauspoissaolojen suurin riskitekijä on vapaa-ajan tapaturmat, joihin voi hyvin rajallisesti vaikuttaa. Sairauspoissaolojen osuus nykyään on erinomainen ja selvästi alle 2 %. 2000-luvun muutoksien yhteydessä oli ongelmia, ja poissaoloja saattoi olla jopa 7-8 %. Aiemmin tapahtui jonkun verran silmätapaturmia huolimattomuuden vuoksi. Viime vuosina näitä ei ole enää ollut, mutta suojaimien käytöstä tulee ja saa jatkuvasti muistuttaa.

Yritys seuraa henkilöstön tyytyväisyyttä 2 – 3 vuoden välein. Kysely on painottunut jaksamiseen, sillä muuttuvassa ympäristössä varsinkin esimiehillä on haasteita. Työuupumus uhkasi muutamaa työntekijää pari vuotta sitten, minkä vuoksi yritys on halunnut seurata henkistä jaksamista entistä tarkemmin.

## Työkyvyn hallinnan muutokset 2010 – 2016

Haastateltava kokee työkyvyn hallinnan kehittyneen viime vuosina, muttei osaa sanoa, johtuuko tämä rahoitus- ja lakimuutoksesta vaiko siitä, että yritys on pyrkinyt muutenkin systemaattisempaan toimintaan. Haastateltava kokee, että lainsäädäntö on vaikuttanut ehkä enemmän työterveyshuollon toimintaan, mikä on mennyt systemaattisemmaksi. Yritys on toisaalta vaihtanut työterveyshuollon

vuodesta 2012 alkaen. Haastateltava kokee, että nykyisen työterveyshuollon kanssa on helpompi keskustella. Myös henkilökunnan vaihtuvuus on ollut vähäisempi.

Haastateltava kokee toimintasuunnitelmien välittyvän käytäntöön parhaiten työpistekohtaisen riskikartoituksella, jonka puuttuessa tavoitteet voisivat jäädä hiukan abstrakteiksi. Kartoituksen tekee oma henkilökunta, koska työterveyshuollon työpaikkaselvityksessä työpisteet havainnoidaan vain yhtenä päivänä, mikä ei välttämättä anna koko kuvaa tilanteesta. Työsuojeluvaltuutetulla olisi paljon mahdollisuuksia vaikuttaa, mutta voi olla haasteellista löytää niin analyttistä ja aktiivista työntekijää, joka haluaisi tähän ryhtyä oman työn ohessa. Yritys valmistelee tällä hetkellä varhaisen tuen mallia ja tavoittelee ottavansa sen lähitulevaisuudessa käyttöön. Varhaisen tuen malli on vasta nyt tekeillä, koska ollut viime vuosina ei vastaavalle ole ollut juuri todellista tarvetta. Yritys on kuitenkin ymmärtänyt, että työntekijälle tehdään karhunpalvelus, jos esimies ei ota asioita puheeksi riittävän ajoissa. 2000-luvun alussa ilmenneen päihdeongelman vuoksi yritys valmisteli hoitoonohjausmallin. Lisäksi yritys valmistelee tällä hetkellä korvaavan työn mallia.

## Kehitysehdotukset

Sisäisesti hyviä käytäntöjä on paras levittää ehdottomasti esimieskoulutuksen avulla. Jos oma organisaatio ei ole riittävän vahva toteuttamaan käytäntöjä, ei ulkopuolisella, niin sanotulla varjoorganisaatiolla voi puutetta paikata. Haastateltavan kokee, että esimiestyön merkitystä ja mahdollisuuksia aliarvioidaan yleisesti ja kaipaisi insinöörikoulutuksen rinnalle jonkinlaista erityistä tekniikkaan liittyvää esimieskoulutusta. Käytäntöjen kohdalla vertaistiedon vaihto korostuu pk-yrityksillä. Tähän tähtäävät forumit ja tilaisuudet voisivat olla vielä tiukemmin vuosikelloon sidottuja, sillä liian löyhinä ne eivät kunnolla toteudu. Työterveyshuolto voisi ottaa tästä lisää vastuuta keräten esimiehiä eri aloilta kokoon.

Haastateltavan mielestä työntekijän vastuuta pitäisi myös selventää, miltä osin työlainsäädäntö ei ole adekvaatti. Laki antaa ymmärtää, että työntekijä on työnantajan turvassa ja hoivassa, muttei työnantaja voi lopulta ottaa vastuuta yksilön omista toimista. Haastateltava miettii, voisiko työntekijää velvoittaa esimerkiksi työkykyyn merkittävästi vaikuttavien asioiden raportoinnista esimiehelle. Toisaalta myös esimiehen luottamustehtävän osalta voisi velvoitteita kirjata lakiin. Nykyinen tietosuojakin on ajoittain ongelma, koska työterveyshoitaja ei pysty aina tehokkaasti edistämään yhteisiä asioita. Tällöin ei välttämättä voida tehdä hyviä ratkaisuja työntekijän puolesta, mikä ei ole kenen-

kään etu. Fyysinen kuormitus kaipaa erityisesti enemmän tukea, mikä pätee jo rekrytointivaiheessa: miten viestiä tulevalle työntekijälle epävarmuuden olemassaolo?

Verovähennysoikeudet ovat toki kelle tahansa voittoa tavoittelevalle kiinnostavia, mutta merkitys riippuu toki paljolti yrityksen toimialasta ja muista tekijöistä. Työkykyasioissa haastateltavaa harmittaa digitaalisten vaihtoehtojen puuttuminen: työterveystuottajan kanssa käsitellään paljon pape-reita ja perustetaan arkistoja. Silloinkin kun sähköinen vaihtoehto on, vaatii käyttö monesti kirjalli-sia suostumuksia ja allekirjoituksia. Suomen ollessa EU-maa ja viennistä vahvasti riippuvainen haastateltavaa askarruttaa, kuinka hyvin viranomaiset ovat tietoisia työkykyhallinnasta muissa maissa. Hyviä käytäntöjä tulisi kartoittaa muista maista niin työkyvyn kuin esimieskoulutuksen osalta.

## 10. Organisaatio 10

Yhdistys on 50-vuotias kansainvälisen pakolaistyön asiantuntija, jonka tärkein tehtävä on tukea pakolaisia ja siirtolaisia kohti uutta alkua ja edistää heidän perusoikeuksiaan. Järjestö työllistää noin 45 toimihenkilöä, joista 4 työskentelee maajohtajina kohdemaissa Ugandassa, Sierra Leonessa, Li-berian ja Myanmarissa. Työn kuormitustekijät liittyvät toimistotyöhön, lisäksi komennuksilla ole-vat oleskelevat melko turvattomissa maissa. Muutamia työntekijöistä työskentelee Helsingin toimis-ton ulkopuolella muualla Suomessa. Henkilökunta matkustaa Suomessa melko paljon, ulkomaan-suunnittelijat myös kohdemaissa.

### Työkyvyn hallinta

Varsinaista henkilöstöstrategiaa ei järjestöllä ole, työterveyshuollon toimintasuunnitelma toimii hyvänä pohjana työkyvyn hallinnalle. Aiemmin suunnitelma oli pidemmälle aikavälille, mutta jär-jestö on siirtynyt tarkoituksella lyhytaikaisemman suunnitelman käyttöön. Organisaatiolla on käy-tössä vakuutusyhtiön ylimääräinen sairauskuluvakuutus henkilöstölle. Työhyvinvoinnissa merkittä-vä asema on työsuojelutoimikunnalla, joka kokoontuessaan pohtii paljon virikkeellisiä asioita. Työsuojelutoimikunta kokoontuu 4-5 kertaa vuodessa, esittää usein ideoita haastateltavalle, joka mahdollisuuksien mukaan toteuttaa ehdotuksia budjetin rajoissa. Haastateltava on talouspäällikön tehtävän lisäksi hoitanut pääosan henkilöstöasioista. Organisaatio on järjestänyt perinteisesti syys- ja kevätpäivän pikkujoulujen lisäksi. Näiden ohjelmassa on usein liikuntaa ja muuta yhdessäoloa,

esimerkkinä museovierailu. Organisaatiolla on käytössä virikesetelit, joihin työntekijöillä on pieni omavastuu. Organisaatio on kartoittanut työn riskejä, esimerkiksi huoneista poistumiseen vaaratilanteissa. Organisaatio on saanut työeläkeyhtiöltä rahoitusta työhyvinvointipäiviinsä, joissa usein on ollut aiheesta koulutusta. Eläkeyhtiöltä organisaatio on saanut käyttöönsä extranetin kaltaisen sivuston, jolla on paljon vinkkejä työkyvyn hallintaan. Työeläkeyhtiöllä on erityisfokus pk-yrityksiin, ja haastateltava on ollut itse mukana ideoimassa sivustoa.

Joka esimiehellä ja alaisella on kuukausikeskustelut, joissa keskustellaan miten kulunut kuukausi on edennyt ja mitä odottaa seuraavalta. Keskustelussa on selkeä struktuuri, ja samalla työntekijä voi pyytää tässä esimieheltä apua, jos työtilanne on haastava. Kehityskeskusteluja organisaatio pitää 1 – 2 kertaa vuodessa. Noin vuosi sitten on tullut voimaan uusi palkkajärjestelmä, joka on oikeudenmukaisempi kuin aiempi, joka palkitsi suhteettoman paljon ikään perustuen.

Työkyvyn kustannusvaikutuksista organisaatio on melko tietoinen, mutta on joskus epäselvää, mitä on mahdollista tehdä. Organisaation ulkoministeriön tukea on leikattu merkittävästi, mikä rajoittaa myös työkyvyn hallintaa.

## Hyvät käytännöt

Organisaatio on toteuttanut työfysioterapeutin avulla jokaiselle henkilökohtaisen ergonomiaselvitys ja hankkinut sähköisesti säädettävät työpöydät kaikille. Organisaatio on pitänyt kiinni pakollisista ruokatauoista, vaikkakaan nämä eivät ole palkallisia. Osa henkilöstöstä on ajoittain kyseenalaistanut tämän, mutta organisaatio on katsonut nämä välttämättömiksi hyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta. Ennen nykyisiä kuukausikeskusteluja oli työuupumustapauksia, joita keskustelut ja aiheeseen liittyvä koulutus ovat ehkäisseet. Työnohjausta organisaatio järjestää työntekijöille, joilla on vaikeita asiakastapaamisia. Työajanseuranta toimii hyvin, 40 tunnin lisätöiden jälkeen täytyy olla suunnitelma, miten kompensoida ylityöt.

Sairauslomilta palanneita ja muitakin on siirtynyt 80 % työpanokseen, mikä onnistunut hyvin ja mihin työnantaja on suhtautunut positiivisesti. Työ on myöskin mitoitettu tämän mukaan eikä niin, että osa-aikainen tekee kiireellisenä kokoaikaisen työmäärän. Organisaatio on kokenut erityisen antoisiksi kävelykokoukset, joissa henkilöstö voi pitää palaveria kävellessään ja saadessaan samalla liikuntaa.

## Tavoitteet

Vuoden 2010 toimintasuunnitelmassa ei ollut vielä selkeitä tavoitteita. Vuosien 2012 – 2015 suunnitelmissa tavoitteina ovat olleet hyvinvoiva työyhteisö & työhön liittyvien ja yleisten kansansairauksien ennaltaehkäisy, hyvä työergonomia, ulkomaantyötä tekevien riskien kartoitus sekä esimiestyön tukeminen. Organisaatio on kannustanut koko henkilökuntaa sekä aloitus- että määräraikaisterveystarkastuksiin. Ergonomia on parantunut uusien toimitilojen ja kalusteiden myötä. Organisaatio pyrkii takaamaan ulkomailla työskenteleville yhtäläiset edellytykset myös aktiivisella Skype- ja puhelinyhteydenpidolla. Ulkomailta palanneet ovat hyödyntäneet myös vuorotteluvapautta.

Esimiehille on ollut paljon koulutusta, osa esimiehistä on osallistunut ja sitoutunut myös johtamisen erikoistutkinnon suorittamiseen. Viimeisimmän suunnitelman tavoitteet ovat pysyneet samoina, mutta esimiestyön tavoitetta ei enää ole.

Nykyisin organisaatio seuraa sairauspoissaoloja, jotka ovat olleet vähäisiä. Työhyvinvointi näkyy siten vahvasti myös poissaoloissa. Eläköitymisongelmia ei ole ollut. Henkilöstökyselyn organisaatio on tehnyt parin vuoden välein. Vuonna 2013 tyytyväisyys oli vielä huonolla tasolla, mutta on tuon jälkeen selkeästi parantunut.

Haastateltavan mukaan kaksi tai kolme tavoitetta suunnitelmassa on sopiva, jos haluaa näihin oikeasti panostaa. Tavoitteet voivat olla isompia kokonaisuuksia, eikä kovin eksakteja toimintasuunnitelman tasolla. Tärkein tavoite pitäisi olla työntekijöiden hyvät työolosuhteet ja mielekäs työympäristö.

## Työkyvyn hallinnan muutokset 2010 – 2016

Yritys on ottanut käyttöön varhaisen tuen mallin Työturvallisuuskeskuksen mallin pohjalta. Mallin on nähtävillä sähköisessä tiedonjakokanavassa, ja sitä käytetään tarpeen mukaan kuukausikeskusteluissa ja poissaoloja koskevissa keskusteluissa. Työterveyshuolto on jälkikäteen huomionnut mallin, jota tosin kaipaa vielä osin päivitystä. Työhyvinvoinnin haasteena noin 10 vuotta sitten oli järjestön saamien avustusten ja henkilökunnan nelinkertaistuminen. Nykyisin johtaminen myös työkyvyn osalta on ammattimaisempaa, minkä vuoksi henkilöstö voi nykyään paremmin. Toisaalta yleinen hyvinvointi saattaa muuttua hyvin nopeastikin joko ulkoisista tai sisäisistä tekijöistä johtuen. Nykyisin organisaatio aidosti seuraa työhyvinvointia, eikä vain odota ja katsoo, mikäli menee huonos-

ti. Haastateltava kokee, että työhyvinvoinnin parempi johtaminen on seurausta enemmänkin johtamistapojen muutoksesta kuin esimerkiksi lakimuutoksiin liittyvistä rahallista kannustimista. Toisaalta lakia pitää seurata ja lakimuutoksen myötä sairauspoissaolojen seuranta on ollut systemaattisempaa ja kolmikantakeskustelut ovat lisääntyneet.

## Kehitysehdotukset

Hyvien käytäntöjen levittämiseksi organisaatiossa toimistokokoukset kerran kuussa ja henkilökunnan tiedotelehti ovat olleet hyviä tiedotuskanavia. Hyvät videolaitteet nykyään auttavat myös etätyöntekijöiden osalta. Hyvä viestintä on tärkeää, ja organisaation toimistokokouksissa käydään läpi hallituksen päätökset. On tärkeää, että tiedotus on avointa ja selkeästi määriteltyä. Tämä pätee jo rekrytointivaiheessa, ja yhtä tärkeää on myös, että henkilön vaihtaessa työpaikkaa käydään vuoropuhelua. Yleisemmin hyvien käytäntöjen forumeita voisi olla enemmänkin järjestöjen kesken, jottei kaikkien tarvitsisi keksiä pyörää uudelleen.

Haastateltava kokee, että lisäämällä määräyksiä tuskin parannetaan työhyvinvointia. Erityisesti tulisi edistää työnantajan, työterveyshuollon ja työsuojelutoimikunnan yhteistyötä. Rahallinen kannustetuki voi auttaa käynnistämään hankkeita. Haastateltavan mielestä työterveyshuolto voisi vielä hankammin jalkautua työpaikoille. Haastateltava toivoo tasapuolista terveydenhuoltoa kaikille ja kokee, että pelkällä lakisääteisellä työterveyshuollolla tämä ei toteudu.

## 11. Organisaatio 14

Yhdistys on 48 vakituista ja 20 määräaikaista työllistävä hoivapalveluiden tarjoaja. Henkilöstössä on muun muassa lähihoitajia, perushoitajia, vanhustyöntekijöitä, kodin- ja laitoshoitajia sekä sairaanhoitaja. Lisäksi yritys työllistää toimihenkilöitä, kokin sekä 2 talonmiestä. Henkilökunnasta moni on ollut kauan töissä yhdistyksessä, mutta haastatteluhetkellä on käynnissä yhteistoimintaneuvottelut. Yhdistys tarjoaa kotihoidon hoiva- ja tukipalveluita kotiin, lisäksi omia palvelutaloja on 5. Työn hetkittäisestä fyysisyydestäkin huolimatta merkittävin kuormitustekijä on henkinen kuormitus.

### Työkyvyn hallinta

Organisaatio on asettanut poissaoloille reagoitirajat, joiden ylittyessä se ottaa aiheen puheeksi. Jos poissaoloja on hyvin paljon, työterveyshuolto osallistuu neuvotteluihin. Työnkuvan keventäminen on yksinkertaisesti heillä hankalaa. Työssä tapahtuneet vaaratilanteet tulee ilmoittaa ja käsitellä työsuojelupalavereissa. Organisaatio tukee henkilöstön omatoimista hyvinvointia muun muassa subventoimalla liikuntaa ja järjestämällä tilaisuuksia. Tiimiorganisaatiomallin myötä tiimeille annetaan pienet määrärahat tiimin omaan työhyvinvointiin. Työkaverit pitävät vahvasti huolta toisistaan, mikä liittyy osaltaan myös varhaisen tuen malliin. Organisaatio kokee työhyvinvoinnin tärkeäksi ja siitä puhutaan paljon. Tämänhetkisten yhteistoimintaneuvotteluiden aikaan on valitettavasti hankala pitää yllä työhyvinvointia.

### Hyvät käytännöt

Hyviin käytäntöihin kuuluvat varhaisen puuttumisen malli, työntekijöiden välinen tuttavallisuus ja toisten rohkaiseminen. Kollegakin voi puuttua samalla työtasolla olevan mahdolliseen ongelmaan. Kun työntekijällä on enemmän poissaoloja, työterveyshuollon rooli kasvaa, mutta yleensä tällöin tilanne on päässyt kehittymään liian pitkälle ja työnantajan mahdollisuudet vaikuttaa valitettavasti vähenevät. Päihdeongelmaiset työntekijät saattavat olla haasteellisia, sillä he eivät heti myönnä ongelmaansa. Organisaatio on perustanut tämän vuoksi päihdeohjelman, sillä työpaikalla on lääkkeitäkin saatavilla. Onnistunut käytäntö on ollut myös henkilöstön oman sairaanhoitajan todistukset lyhyttä työkyvyttömyyttä varten, minkä vuoksi aina ei tarvitse hakeutua työterveyshuoltoon. Henkilöstö on kokenut, että omalta sairaanhoitajalta saa henkilökohtaisempaa palvelua.



## Tavoitteet

Vuodesta 2016 työterveyshuollon toimintasuunnitelman tavoitteina ovat olleet työterveyshuollon ja työpaikan toimiva yhteistyö, henkilöstön työkyvyn ylläpitäminen ja edistäminen työuran kaikissa vaiheissa yhteistyössä johdon & yhteistoimintaorganisaatioiden kanssa sekä työyhteisön työhyvinvoinnin seuranta ja tukeminen. Organisaatio on seurannut tavoitteiden toteutumista työtyytyväisyyskyselyillä, joiden tulokset ovat pääsääntöisesti olleet hyviä.

Sairauspoissaolot ovat vähentyneet vuoden 2015 alkuun verrattuna. Henkilöstön sairaanhoitaja on myös myöntänyt sairauspoissaoloja, ja sairauslomien määrä on vähentynyt vaikka henkilökunnan määrä on kasvanut. Sairauspoissaolotilastoja toki väärentävät yksittäiset pidemmät sairauspoissaolot esimerkiksi operatiivisten toimenpiteiden jälkeen. Haastateltava kokee, että tavoitteissa on yleisesti onnistuttu. Parempia ja tarkempia mittareita varten, tavoitteet pitäisi määritellä ja konkretisoida tarkemmin, mihin pyrittäneen tulevaisuudessa.

## Työkyvyn hallinnan muutokset 2010 – 2016

Suurin muutos työkyvyn hallinnassa on seurannan lisääntyminen. Sekä sairauspoissaoloja että työtyytyväisyyskyselytuloksia seurataan ahkerammin. Toisaalta tiimit ovat saaneet rakentua itsenäisesti ja näille on annettu erilaisia vaihtoehtoisia toimintamalleja käyttöön. Aikataulutus koko henkilökunnalle alkoi osoittautua ongelmaksi, jolloin organisaatio muutti toimintaa tiimivetoisemmaksi. Vuosittain tiimeillä on ollut oma koulutuspäivä, jossa käsitellään omaa tiimiä koskevia haasteita. Tiimit ovat mahdollistaneet työilmapiirin muodostumisen ja siihen vaikuttamisen. Työkaverit myös pitävät paremmin toinen toisistaan huolta, kun toimitaan pienemmissä tiimeissä.

Aiempaan verrattuna organisaatio tekee huomattavasti enemmän yhteistyötä työterveyshuollon kanssa, erityisesti pitkissä sairauspoissaoloissa. Työnantaja mieluummin ratkaisee pitkät sairauspoissaolo-ongelmat yhdessä työterveyshuollon kanssa kuin yksin. Lisäksi työterveyshuollon ammattihenkilö on ollut mukana työsuojelukokouksissa. Yleisimpiä ongelmia työterveyshuollossa ovat tuki- ja liikuntaelimestön ongelmat, minkä vuoksi on kiinnitetty enemmän huomiota työergonomiaan ja apuvälineisiin. Työterveyshuollon palveluntarjoajan pienempi koko ja läheinen sijainti ovat tehneet toiminnasta työnantajan näkökulmasta mukavan sujuvaa ja joustavaa, minkä ansiosta luottamus on hyvällä tasolla. Toimintasuunnitelmassa tavoitteita on ollut aiemminkin, mutta nyt niihin

kiinnitetään enemmän huomiota. Tavoitteiden ylläpito on olennainen osa nykypäivää. Nykyään työtahti on tiukka, joten työkykyä on pyrittävä pitämään yllä.

Lakimuutos tuli, kun haastateltava aloitti organisaatiossa. Aloite toimintasuunnitelmien tarkemmalle luomiselle on lähtöisin työterveyshuollosta, joka huolehti, että tarpeellinen tulee tehtyä. Aluksi tuntui, että kyseessä oli dokumentaation tarve. Nykypäivänä kuitenkin on saatu dokumentissa esiteltyjä toimintamalleja otettua konkreettisesti käyttöönkin. Työnantaja kokee, ettei korvauksen prosentuaalisella muutoksella ole ollut suurta merkitystä käytännön toiminnassa.

Aiemmin henkilöstöllä oli paljon sairauspoissaoloja, minkä vuoksi organisaatio alkoikin näitä seurata. Paljon sairastavien haasteisiin haluttiin puuttua ja työterveyshuollon asemakin alkoi tulla toimintasuunnitelmien luomisen myötä tutummaksi, ja kynnyks kysyä neuvoa madaltui. Henkilöstöä on kannustettu osallistumaan ja ottamaan vastuuta työpaikalla työkavereiden työhyvinvoinnista. Työntekijät tuntevat hyvin toisensa, ja tästä johtuen joskus ei haluta puuttua ikäviin asioihin. Toisaalta huomataan, että työkaverit ovat monelle hyvin tärkeitä, ja siksi on syntynyt välittämisen ilmapiiri. Auttamisen kulttuuri on selvästi levinnyt vuosien mittaan ja kehittynyt vahvemmaksi.

## Kehitysehdotukset

Laki voisi olla tiukempi ja edellyttää enemmänkin: jos ei tee työhyvinvointia edistäviä toimia, ei saisi myöskään korvauksia. Korvauksen 10 prosenttiyksikön muutoksen haastateltava kokee melko marginaaliseksi, jollainen ei riittävästi kannusta. Ihmetystä on aiheuttanut myös yksityisyyden suoja, joka on aiheuttanut työterveyshuollolle ongelmia Valviran kanssa, vaikka työterveyshuolto toimi täysin oikealla tavalla tukiessaan työnantajaa ja sai estettyä turvallisuusriskin. Yksityisyydensuojan pitäisi huomioida, että mikäli työntekijän toimet vaarantavat työnantajan ammattimaisuuden asiakkaitaan kohtaa, tästä saa ja pitää kertoa työnantajalle. Liian tiukka yksityisyyden suoja voi estää työnantajaa auttamasta työntekijää. Muuten yhteistyö työterveyshuollon kanssa on toiminut hyvin.

## 12. Organisaatio 11

Yrityksellä on töissä 75 työntekijää, joista puolet tuotannossa ja toinen toimihenkilöinä. Yhteisenä kuormitustekijänä molempia koskee kiire ja tuotannon puolella välillä tietynlainen pakkotahtisuus. Tuotannon työntekijöitä kuormittavat lisäksi välillä haastavat liikeradat sekä kolmivuorotyö. Toimistotyöntekijöillä ergonomia ja henkinen kuormitus tuovat haasteita.

### Työkyvyn hallinta

Yritys on tekemässä työhyvinvoinnin johtamisen ohjelmaa, joka on tarkoitus lanseerata vuodenvaihteessa. Linjausta ennen työkykyjohtaminen ennen on perustunut osin varhaisen tuen malliin sekä tiiviiseen yhteistyöhön esimiesten, henkilöstöjohdon ja työterveyshuollon välillä. Yrityksessä HR aiemmin ollut hyvin voimakkaassa roolissa, esimerkiksi työkykyneuvotteluja on tehty paljon haastateltavan ohjaamana. Yritys on suhteellisen hyvin tietoinen työkyvyn kustannusvaikutuksista, joista on keskusteltu muun muassa työterveyshuollon, työeläke- ja tapaturmavakuutusyhtiöiden kanssa.

### Hyvät käytännöt

Haastateltava uskoo kolmikantalähestymiseen, ja nykyisin tähän on löydetty hyvä ja toimiva malli sekä ennakkoluuloton ote työterveyshuollon kanssa riippumatta aloitteen tekijästä. Ennen kaikkea henkisen kuormituksen yhteydessä yritys on käyttänyt työnohjausta tai vastaavaa, jota yritys on hankkinut hyviksi todetuilta palvelun tarjoajilta, tyypillisesti psykologeilta. Lisäksi yritys on onnistuneesti hyödyntänyt kevennettyä työnkuvaa ja kuormitusta sekä lyhennettyjä työaikoja.

### Tavoitteet

Yrityksellä ei vielä 2009 – 2012 ollut työterveyshuollon toimintasuunnitelmassa eritelty toimintakauden tavoitteita. Nykyisen toimintasuunnitelman tavoitteet ovat fyysinen kuormituksen vähentäminen, sairauspoissaolojen hallinta, esimies osana työterveysyhteistyötä sekä psyykkisen kuormituksen hallinta. Fyysinen kuormitus on koskenut ennen kaikkea tuotannon työntekijöitä, joita yritys on huomioinut hyvin jo aiemminkin. Jo työsuojelu vaatii riskikartoitusta, ja lisäksi ergonomiaa parantaakseen erillinen säännöllinen komitea kokoontuu kerran kuussa. Lisäksi työfysioterapeutti on ohjannut muun muassa hyödyllisiä nostoharjoituksia. Yritys pyrkii systemaattisesti vähentämään tuotannon altisteita. Toimistotyössä yritys on voimakkaasti investoinut kalusteisiin, esimerkiksi

pöydät pitäisi olla sähköisesti säädettäviä. Sairauspoissaoloissa haasteena on ikärakenne ja mitä ylipäättään voidaan tehdä kolmivuorotyön osalta. Yritys on toteuttanut työaikajärjestelyjä, joihin työntekijä pystyy itse vaikuttamaan, jos ei pysty tekemään keskeytymätöntä kolmivuorotyötä. Esimiesten rooli työterveyshuoltoyhteistyössä on selkeästi korostunut. Aikaisemmin HR:lla oli hyvin voimakas rooli, ja esimerkiksi kolmikantaneuvotteluista oli epätietoisuutta siinä, kuka saa ylipäättään tehdä aloitteen. Haastateltava on ohjeistanut esimiehiä yhteydenottoihin eikä hänen panostaan ole tarvittu enää niin paljoa. Psykkisen kuormituksen vähentämiseksi yritys on rakentanut toimintamalleja: mitä tehdä ongelmatapauksissa. Yritys on laatinut strukturoitua lähestymistapaa hahmottaakseen, millaisesta asiasta tilanteesta on kyse, mikä työssä aiheuttaa kuormitusta ja miten ongelmaan voitaisiin vaikuttaa. Sopivana toimintasuunnitelman tavoitemääränä haastateltavaa pitää 5:ttä 2 – 3 vuoden ajalle. Vuositasolla 2 tavoitetta on realistinen, riippuen tavoitteiden laajuudesta. Hyvän tavoitteen tulee ennen kaikkea sujuvoittaa päivittäistä esimiestyötä.

Osin ikärakenteen vuoksi sairauspoissaolot ovat olleet noin 10 % tasolla melko kauan. Tarkemmin analysoituna osa tekijöistä sellaisia, johon ei työnantaja pysty vaikuttamaan. Yritys onkin jatkuvasti keskustellut, mikä olisi hyväksyttävä taso ja koittanut priorisoida kohteita, joihin voi vaikuttaa ja jotka ovat riskeiltään suurimpia. Varhaiseläköitymisiä yrityksellä ei ole ollut osa-aika-eläkkeitä lukuun ottamatta. Henkilöstökyselyjä yritys toteuttaa Suomessa sisäisesti sekä globaalin emoyhtiön toimesta.

## Työkyvyn hallinnan muutokset 2010 – 2016

Yritys on ottanut liiketoiminnan haltuunsa 2009, jota ennen yrityksen tuolloinen johto ei ollut pitänyt työkyvyn hallintaa erityisen tärkeänä. Oikeastaan vasta tämän jälkeen yritys on panostanut työkyvyn hallintaan merkittävämmiin. Vuoden 2011 lakimuutos on edistänyt aihetta erityisesti lisäämällä tietoisuutta. Lisäksi HR pystyy argumentoimaan toimenpiteitä paremmin, kun on lainsäädäntöä pohjalla. Korvausmenettelyn muutos on osaltaan tuonut ryhtiä, sillä aikaisemmin ei osa työterveyshuollon korvauksista oli saattanut jäädä hakemattakin. Varsinainen toimintasuunnitelma ei vielä tarkoita, että tavoite arjessa toteutuu, mutta vaatii usein samanaikaisen budjetin aiheesta, jolloin asia todennäköisesti kehittyy oikealla tavalla.

## Kehitysehdotukset

Haastateltava toivoo työeläkeyhtiöiltä enemmän vastinetta eläkemaksuille, jotta pystyttäisiin pitkällä tähtäimellä kansantaloudellisestikin vaikuttamaan. Ensin täytyy tyydyttää omistaja, minkä jälkeen voi investoida HR:ään. Työeläkeyhtiöiden erinomainen malli on, että he ovat alkaneet tukea työhyvinvointikoordinaattorikoulutusta, joka lisää henkilöstön tietoisuutta.

Haastateltava pitää nykyainsäädäntöä sinällään sopivana, joskin sitäkin voisi yksinkertaistaa. Haastateltava ei pääsääntöisesti kuitenkaan usko pakottavaan lainsäädäntöön, vaan että parhaat ratkaisut syntyvät paikallisesti. Mitä enemmän on säätelyä, sitä kompleksisemmaksi asioiden hallinta menee, mikä eikä välttämättä palvele yritysmaailman etua. Vuoden 2011 tapaista lakimuutosta haastateltava sinällään pitää hyvänä, sillä se nosti työhyvinvoinnin näkyvyyttä, jolloin HR:n on helpompi perustella omia näkemyksiäkin.

Haastateltavan mukaan yritysjohto ja työterveyshuolto eivät puhu välttämättä samaa kieltä eikä työterveyshuollon tuottama materiaali päätöksenteon tuoksi ei ole usein riittävän rahamääräistä. Haastateltava arvelee myös, että suurelle terveydenhuoltoalan yritykselle pienet asiakkaat eivät välttämättä ole tärkeimpiä. Työterveyshuolto ei välttämättä tule ajatelleeksi, mitä tietoa yritys tarvitsisi. Periaatteessa työterveyshuollon osaamistaso on hyvä ja tuottaja on avoin kehitysehdotuksille, minkä vuoksi haastateltavalla on hyvä usko tulevaisuuteen. Työterveyshuolto suhtautuu, osin ymmärrettävästikin, myös melko suojelevasti asiakkaihinsa. Kuitenkin työterveyshuoltokin voisi koordinoida enemmän poikkitieteellistä toimintaa, jossa olisi osallistujia eri aloilta. Muutoinkin haastateltava toivoo tiedonjakoon enemmän forumeja, tarjoajasta riippumatta. Muutoin työhyvinvoinnin parissa työskentelevät ihmiset uhkaavat helposti jäämään yrityksissä yksin.

## 13. Organisaatio 12

Yritys on vuonna 2009 perustettu metallialan yritys, joka on erikoistunut alumiinin jatkojalostukseen, kuten alumiinin hitsaukseen. Yrityksen nykyinen liikevaihto on n. 0,6 M € ja se työllistää 9 työntekijää. Suurin osa työntekijöistä työskentelee tuotannossa ja muutama toimistotyössä, toimistotyöntekijöihin kuuluvat toimitusjohtaja ja talousjohtaja. Alumiinin jatkojalostuksessa merkittävin kuormittava tekijä on fyysinen rasitus.

### Työkyvyn hallinta

Toimitusjohtaja on muiden työntekijöiden mukana tuotantopuolella hallissa tekemässä töitä ja seuraa samalla, että töitä tehdään ohjeistusten ja turvakäytäntöjen mukaisesti. Hallissa työpöydät ovat säädettäviä ja suojavälineet ovat kunnossa. Toimitusjohtaja, työturvallisuuspäällikkö ja talousjohtaja ovat vastuussa työkyvyn hallinnasta ja seurannasta. Yrityksessä työkyvyn hallinta on vain muutamien henkilöiden vastuulla, johtuen yrityksen pienestä koosta.

Yrityksellä on vain vähän sairauspoissaoloja, joita se seuraa vuosittain. Erityisesti yritys kiinnittää huomiota maanantain ja perjantain sairauspoissaoloihin. Korvaavan työn tai kevyemmän työn tekeminen työhön palatessa on mahdollista, mutta haasteellista pidemmällä aikavälillä. Työmateriaalina alumiini on kevyttä. Tuotannossa on töissä vain yksi nainen ja loput ovat miehiä. Rasitusvammoja voi syntyä tuotannossa, milloin muutetaan joko työnkuvaa tai työtapoja.

Työterveystarkastukset toteutetaan, kuten työterveyshuolto edellyttää. Yritys tarjoaa työntekijöille lakisääteisen ennaltaehkäisevän työterveyshuollon lisäksi yleis- ja työterveyslääkäripalvelut. Työterveyshuollon palveluntuottaja toimittaa yhteenvetoraportit kuukausittain työntekijöiden palveluiden käytöstä. Työterveyshuollon palveluiden käyttöä seurataankin lähinnä näiden raporttien avulla. Henkilöstön kuntoutusta varten työnantaja tukee työfysioterapeutilla käyvää työntekijää kolmen ensimmäistä kertaa, jolloin fysioterapian tavoitteena on antaa neuvontaa ja ohjeistuksia jatkokuntoutusta varten.

Työhyvinvointia pidetään erittäin tärkeänä ja työntekijät nähdään tärkeänä kilpailutekijänä. Yritys työllistää pienen määrän henkilöitä, jolloin yksikin poissaolo vaikuttaa huomattavasti tuotantoon. Työpisteet ja työtilat on yritetty saada mahdollisimman toimiviksi. Jokainen työntekijä rakentaa työpisteen niin hyväksi kuin mahdollista. Suojat, kuten hengityssuojaimet tulee olla parhaimmasta päästä, ja suodattimien kunnosta huolehditaan. Työntekijöiden terveydentilaa ja altistumista alumiini-

nille mitataan säännöllisesti ja tarkasti. Seurantalaboratorioarvot ovat näyttäneet todella matalilta ottaen huomioon, että päätyötehtäviin kuuluu alumiinin työstäminen. Yritys ei ole kovin tietoinen työkykyyn liittyvistä kustannusvaikutuksista. Toisaalta se tiedostaa, kuinka kallista ja hankalaa on palkata sijainen poissaolevan vakituisten työntekijän paikalle. Yli 30 päivän sairauslomia ei ole ollut viime vuosina. Työterveyshuollon toimintasuunnitelman luomisen ansiosta tiedetään, mitä pitää tehdä, mikäli henkilöstön työhyvinvoinnissa tapahtuu muutoksia.

AL-Weld Oy:n henkilöstön pienen määrän ja nuoren keski-ikänsä takia työnantajalla ei ole ollut vielä tarvetta varhaiselle tuelle. Täten varhaisen tuen malli ei ole työnantajalle kovinkaan tuttu, vaikka se on yhdessä työterveyshuollon kanssa laadittu.

## Hyvät käytännöt

Yrityksessä on kiinnitetty erityistä huomiota työn turvallisuuteen, mikä on koettu erityisen hyväksi työhyvinvoinnin ylläpitämisen kannalta. Työnantaja on panostanut työpisteiden säädettävyyteen, suojavälineiden laatuun, jonka lisäksi useita varoituskylttejä on asetettu tuotannon puolelle. Työntekijöiden käytössä on perehdytyskansio, jossa on ohjeistukset uudelle työntekijälle. Turvallisuuteen liittyvät keskustelut käydään aina uuden työntekijän aloittaessa. Suurin osa neuvoista ja ohjeistuksesta on tullut työterveyshuollolta, mikä on koettu erittäin hyväksi.

Hyvä käytäntö on myös, että esimies jakaa joka päivä aamulla heti ensimmäiseksi työtehtävät koko porukalle yhdessä. Tämän käytännön myötä työntekeminen on turvallisempaa ja systemaattisempaa. Myös henkilöstö on kokenut yhteisen päivän aloituksen tärkeäksi.

## Tavoitteet

Vuosien 2010 – 2012 toimintasuunnitelman tavoitteina olivat työolosuhteiden tunteminen & työpaikkaselvitys, ajantasaiset terveystarkastukset & virtsan biomonitorointi sekä työntekijöiden työssä selviämisen tukeminen. Työntekijöiden terveyden kannalta tavoitellaan erityisesti elimistön alumiinipitoisuuden pitämistä matalana ja sen säännöllistä mittaamista terveystarkastusten yhteydessä. Uusimman, vuoden 2016 suunnitelman tavoitteita olivat terveystarkastusten toteuttaminen, työterveyshuoltotoiminnan painopisteen siirtäminen ennaltaehkäisevään työhön sekä poissaolojen pitäminen nykyisellä hyvällä tasolla.

Tavoitteiden toteutumista varten ei ole muita mittareita kuin työterveyshuollon kustannusten ja sairauspoissaolojen seuranta. Sairauspoissaolojen tavoitemäärä on työnantajan asettama. Työnantaja ei ole järjestänyt henkilöstökyselyitä. Turvallisuusohjeistuksista on pidetty huolta ja valvotaan, että työntekijät noudattavat niitä. Työterveyshuollon toimintasuunnitelman tavoitteet ovat pääosin tulleet työterveyshuollon palveluntuottajan ehdotuksista. Työnantaja koki, ettei vielä ole käytössä tarpeeksi konkreettista mittaria, jolla voitaisiin seurata, kuinka hyvin työterveyshuollon ennaltaehkäisevyys toimii. Tällä hetkellä on mahdollista seurata ennaltaehkäisevän työterveyshuollon kustannuksia, mutta ei sen pidempiaikaisia vaikutuksia työkykyyn. Työnantaja koki 3-4 tavoitetta olevan sopiva tavoitemäärä.

## Työkyvyn hallinnan muutokset 2010 – 2016

Suurin muutos on tapahtunut työterveyshuollon kanssa, yhteistyö on parantunut toimintasuunnitelmien myötä. Keskustelut ovat olleet pidempiä ja antoisampia, aiemmin toimintasuunnitelmat on tehty vain vanhan pohjalle, mikä ei kannustanut tavoitteelliseen toimintaan. Asioita käydään yksityiskohtaisemmin läpi, minkä työnantaja on kokenut tärkeäksi.

Työnantaja kokee, että parempi yhteistyö työterveyshuollon kanssa on seurasta lain tuomasta pakosta laatia työterveyshuollon toimintasuunnitelma. Lakimuutoksen myötä työterveyshuollosta oltiin yhteydessä työnantajaan, työterveyshuolto on ollut paremmin ajan tasalla lakimuutoksiin liittyen.

Sairauspoissaolot ovat pysyneet vuosien mittaa matalina, eikä niissä ole juurikaan huomattu muutoksia kyseisellä aikavälillä, tai että lakimuutoksella olisi ollut tähän vaikutusta. Toimintasuunnitelmien ei koeta olevan edellytys hyvälle henkilöstön työhyvinvoinnille.

## Kehitysehdotukset

Henkilöstön kannustaminen erinäisiin virkistystoimiin työnantajaa rahallisesti tukemalla olisi aina tervetullutta. Työnantajana toivottaisiin pientä tukea henkilöstön virkistystoiminnan tukemiseen, kuten kuntosalilla käynnin tai muun urheilutoiminnan tukemiseen. Olisi hyvä, jos tätä kautta olisi mahdollista myös seurata, että henkilöstö käyttää virkistysrahan siihen tarkoitettuihin aktiviteetteihin.

Lisäksi työnantajana toivoisi edullisempia työpaikkakäyntejä, sillä nämä ovat erittäin hyviä keinoja taata turvallinen työympäristö ja siten parantaa työhyvinvointia. Lisäksi koetaan, että työterveys-



huollon toimiminen voi olla liikaakin kiinni yksittäisistä työterveyshuollon ammattilaista, jolloin toiminta voi olla haavoittuvaa. Vaikka yhteistyö työterveyshuollon kanssa on parantunut, toivottaisiin työterveyshuollon kanssa olevan vielä entistä enemmän yhteistyötä. Työterveyshuollon kallis kustannus ja ajanpuute koetaan olevan suurimmat haasteet entistä paremman yhteistyön saavuttamisen kannalta.

## 14. Organisaatio 13

Yhdistys työllistää keskimäärin 10 työntekijää. Kansalaisjärjestö saa rahoituksensa pääosin RAY:ltä. Päätoimisena palveluna Hyvän mielentalo ry tarjoaa elämäntilanteen selventävää keskusteluapua, vertaistukiryhmätoimintaa, tapahtumia ja kurssiohjelmaa oman henkilöstönsä ja vapaaehtoisten voimin. Työntekijöinä on muun muassa kasvatustieteilijöitä, sosionomeja, yhteisöpedagogeja, lähihoitajia ja sairaanhoitajia. Henkilöstön merkittävin kuormittava tekijä on henkinen rasitus.

### Työkyvyn hallinta

Pieni työyhteisö on edesauttanut työkyvyn hallintaa, koska on mahdollista nähdä varoitussignaaleja aikaisessa vaiheessa. Organisaatio seuraa jatkuvasti työntekijöiden kuormituksen määrää. Parhaimpana työkyvyn hallinnan työkaluna nähdään vuoropuheen käyminen ja nopea reagointi, mikäli jotain ilmenee. Organisaation tarjoamat palvelut liittyvät arjessa selviytymiseen ja jaksamiseen, mikä samalla tarjoaa työkaluja myös omalle henkilöstölle. Vaativat asiakastilanteet ovat auttaneet henkilöstöä tunnistamaan signaaleja sekä helpottaneet asioiden puheeksi ottamista. Hyvän mielentalolla on luottamushenkinen hyvä työilmapiiri, joka rohkaisee asioiden puheeksi ottamista ja madaltaa kynnystä reagoida. Vuoropuhelu onkin toiminut yllättävän hyvin. Työnantaja kokee, että on tärkeää tiedottaa henkilöstölle koko ajan johtamiseen liittyvistä asioista kuten rahoituksesta, jotka voivat vaikuttaa työntekoon. Työterveyshuollon kanssa on vain lakisääteinen sopimus.

Työkyvyn hallinta on pääosin esimiehen vastuulla. Mukana henkilöstön työkyvyn ylläpitämisessä toimii myös työsuojeluvaltuutettu. Vuoden aikana pidetään säännönmukaisesti vähintään neljä koontumista, jolloin koko työyhteisö käy myös samoja asioita yhdessä läpi. Järjestön hallitukseen kuuluu ihmisiä, joilla on kokemusta työhyvinvointiin liittyvistä asioista. Lisäksi on järjestetty työntekijäkunnan ja hallituksen yhteisiä työskentelytapahtumia, jossa työhyvinvointiin liittyviä asioita on usein esillä. Hallituksessa on nimettynä kaksi jäsentä, jotka tekevät toiminnan sisäistä tarkaste-

lua, haastattelevat työntekijöitä ja raportoivat koko henkilöstölle tekemistään havainnoista, mikä lisää läpinäkyvyyttä. Työterveyshuolto toteuttaa määräajoin työterveyskyselyitä. Lisäksi organisaatiolle on tehty opiskelijoiden toimesta harjoitustöitä, jotka ovat liittyneet työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Organisaatio pitää henkilöstön työhyvinvointia tärkeänä ja seuraa tätä jatkuvasti. Sairauspoissaolot ovat olleet vähäisiä lukuun ottamatta yksittäisiä työntekijöitä. Organisaatio reagoi poissaoloihin heti, sillä pienemmässä työyhteisössä nämä vaikuttavat merkittävästi. Työn sisältöön kuuluu elämässä jaksamisen tukeminen, minkä vuoksi työyhteisön on pystyttävä toimimaan esimerkkinäkin.

## Hyvät käytännöt

Erityisen hyväksi ja tärkeäksi työkyvyn ylläpidon kannalta on todettu hyvät valmiudet puheeksi ottamiseen ja verkostomainen työtapo. Verkostomaisessa työskentelyssä muodostuu jatkuvasti erilaisia toimijaryhmiä toiminnan sisällä, jolloin vuoropuhelu on jatkuvaa ja tieto liikkuu työntekijöiden välillä. Vuoropuhelun avulla nopeasti paljastuu, mikäli joku asia häiritsee henkilöstöä. Hyvän mielentalolla on melko hyvät omat valmiudet ratkaista työkyvyn ylläpitoon liittyviä ongelmia aikaisessa vaiheessa, ja siitä johtuen yhteistyö työterveyshuollon kanssa ollut vähäisempää ja melko joustavaa. Työnantaja kokee että, työterveyshuolto tuo turvallisuuden tunteen, mikäli kohdataan ongelmia.

## Tavoitteet

Vuosien 2012 – 2015 toimintasuunnitelman tavoitteena ovat olleet varhaisen tuen & sairauspoissaolojen hallintamallin vakiinnuttaminen käyttöön, terveellisten, turvallisten ja ergonomisesti toimivien työolosuhteiden luominen sekä terveystarkastusten toteuttaminen sovitusti. Tavoitteet ovat pysyneet samoina uudemmassa suunnitelmassa. Työnantaja kokee että tavoitteet tarjoavat toiminnalle pohjan, mutta työhyvinvointi on paljon muutakin kuin seurantatiedon pohjalta tehtävää arviointia. Työhyvinvointiin koetaan vaikuttavan erityisesti työn tavoitteet ja toiminnan olemassa olemisen syyt. Rahoittaja vaikuttaa toki myös työhyvinvointiin. Organisaatio seuraa työntekijöiden työaikaa ja sairauspoissaoloja.

Työnantaja kokee, että työterveyshuollon toimintasuunnitelma on tehty pitkälti työterveyshuollon puolesta niin, että työterveyshuolto on haastatellut työnantajaa suunnitelman laatimista varten. Työterveyshuolto eikä työnantaja ole ollut ehkä riittävän aktiivinen mittareiden luomisesta varten. Toi-

saalta esimerkiksi henkilöstökoulutuksen määrää organisaatio seuraa, vaikkei sitä mainita toimintasuunnitelmassa. Työnantaja kokee, että tavoitteet ovat niin yleisellä tasolla, ettei ole tarvittukaan mittareita näitä varten. Nykyiset tavoitteet tulisikin ehkä jakaa osatavoitteisiin, jotta voitaisiin luoda mittareita. Työnantaja toivoo, että tulevaisuudessa työnantajalla olisi enemmän aikaa ja resursseja paneutua tavoitteisiin, niiden konkretisoimiseen ja siten myös mittareiden luomiseen.

Työnantaja kokee, että sairauspoissaolojen seurannassa ja varhaisen tuen mallin käyttöönotto on onnistunut. Työolosuhteiden järjestämistä varten on suoritettu työpaikkakäyntejä ohjeistusten mukaisesti. Vaikka otetaankin työterveyshuollon ohjeet ja neuvot huomioon, se ei yksinään riitä, vaan lisäksi pitää jatkuvasti miettiä, miten kehittyä edelleen. Toimintasuunnitelma tarkastetaan siksi keran vuodessa. Terveyskyselyt ja -tarkastukset ovat toteutuneet suunnitelmien mukaisesti. Puheeksi ottaminen luo turvallisuuden tunteen ja tuo lisää varmuutta tarttua asioihin mikäli ongelmia ilmenee. Henkilöstön kanssa on yhdessä sovittu, että keväällä toiminta on liikuntapainotteista ja syksyllä virkistyspainotteista.

## Työkyvyn hallinnan muutokset 2010 – 2016

Suurta muutosta ei ole tapahtunut, koska työkyvyn hallintaan liittyvät asiat ovat jo pitkään olleet dokumentoituna ja niitä on aktiivisesti päivitetty. Hyvä tilanne ei pelkästään ole työterveyshuollon ansiota, vaan lähinnä työsuojelutarkastusten ja työsuojeluun liittyvien työpaikkakäyntien ansiota. Työsuojelutoiminta on edellyttänyt valvontaa, mikä on antanut luonut pohjaa työkyvyn hallinnalle. Työnantaja kokee, että työterveyshuolto on ollut hyvin aloitteellinen, vaikkakaan 6 vuoden ajalla ei ole tapahtunut mitään radikaalia muutosta työkyvyn hallinnassa. Ennen työhön kuului ruoan valmistuksen myötä koneitten ja kemikaalien käyttöä, mikä edellytti tiiviimpää yhteistyötä työterveyshuollon kanssa. Nykyisin riskit liittyvät pääosin työntekijöiden henkiseen kuormitukseen, eikä työterveyden rooli tämän suhteen ole muuttunut.

Työnantaja kokee, että työkyvyn hallinta ja seuranta olisi voinut olla systemaattisempaa viime vuosien aikana. Toisaalta työterveyspalvelutuottajalla on tapahtunut henkilöstövaihdoksia ja organisaatiomuutoksia, eikä työnantajalle ole tullut vielä akuutteja henkilöstöhaasteita vastaan, mikä olisi mahdollistanut tiiviimmän yhteistyön. Työnantaja kokee, ettei lakimuutoksella ole varsinaisesti ollut vaikutusta työkyvyn hallintaan.

Haastateltava kokee, että dokumentoituja suunnitelmia tulee olla, sillä työkyvyn hallinnan tulee nojautua säännöksiin. Lisäksi ohjeistusten ja suunnitelmien on hyvä olla kirjallisia, jotta ne ovat

myös henkilöstölle viestittävässä muodossa. Haastateltava kokee, että dokumentoiduista toimintasuunnitelmista on ollut konkreettista hyötyä ja ne keskittyvät oikeisiin aiheisiin. Työntekijät kukin vuorollaan käyvät työsuojeluperuskurssin ja perehtyvät dokumentteihin. Tällä tavoin vastuu jakautuu ja tietoisuus lisääntyy, ja lisäksi saadaan uusia näkökulmia toimintasuunnitelmaan. Suunnitelmien tekeminen on saanut työnantajan ja työntekijät miettimään työkyvyn hallintaa ja seuranta syvällisemmin. Lisäksi toimintasuunnitelmien läpikäyminen on ollut itse työnkin kannalta arvokasta, sillä työntekijät kohtaavat päivittäin asiakkaita, jotka saattavat käsitellä ongelmia, mitä toimintasuunnitelmalla yritetään välttää.

## Kehitysehdotukset

Helppokäyttöistä materiaalia tulisi ottaa enemmän käyttöön ja työolosuhteita pystyä paremmin arvioimaan. Haastateltava toivoo, että kehitettäisiin yleisiä toimivia mittareita työnantajille käyttöön. Erityisesti kysyntää olisi materiaalille, joka olisi ajanmukaista ja jossa huomioitaisiin uusia mahdollisuuksia työkyvyn hallintaa ja seuranta varten. Lisäksi tervetulleita olisivat hyviksi koetut toimintamallit, joita olisi helppo ottaa käyttöön työyhteisössä ilman vaativaa perehtymistä.

Erilaiset koulutukset työkyvyn hallintaan ja seurantaan ovat poikkeuksetta olleet hyviä. Lisäksi koulutukset ja ohjeistukset ovat hyvä tapa jalkauttaa hyviä toimintamalleja. Toisaalta työnantaja on työterveyshuollon asiakas, ja täten työnantajalla tulisi olla aiempaa aktiivisempi rooli vaatien tiukemmin suunnitelmien päivytystä ja toteutuksen konkreettisempaa seuranta. Haastateltava on kyllä tyytyväinen, että työterveyshuolto on noudattanut lainsäädäntöä huomioinut lakimuutokset.

Työnantajalla olisi kysyntää henkilöstön kouluttamiselle. Koska usein kustannukset rajoittavat, olisikin hyvä, jos työnantajalla olisi mahdollista tarjota maksutonta koulutusta työntekijöilleen. Koulutusten tulisi olla mieluiten tiiviitä, usein ja säännöllisesti tapahtuvia. Lisäksi tietoa voisi jakaa internetin välityksellä. Rahallinen korvaus on hyvä kannuste, koska työhyvinvointikysymys on yleensä myös kustannuskysymys varsinkin pienille työnantajille. Työnantaja kokee, ettei työterveyshuollon kanssa tehtävässä yhteistyössä ole niinkään ollut periaatteellisia rajoitteita kustannuksia lukuun ottamatta. Työnantajalla ei ole mahdollista ostaa kaikkia tarjottavia palveluita, lisäksi yhteistyö olisi parempaa, jos työterveyshuollon henkilöstö ja toiminta vaihtuisivat vähemmän.

## 15. Organisaatio 15

Säätiö tuottaa ja edistää vanhusten ja vammaisten palveluja. Säätiö rakentaa ja ylläpitää asuntoja sekä palvelutaloja, tarjoaa kotipalveluja ja edistää vanhusten ja vammaisten omatoimista harrastus- ja virkistystoimintaa. Säätiö työllistää noin 30 työntekijää, joista suurin osa on lähihoitajia, kaksi sairaanhoitajaa, 2, 4 sosiaalihoitajaa ja vain yksi varsinainen toimihenkilö. Keski-ikä on 45 -50 vuoden välillä, ja henkilöstön merkittävin kuormittava tekijä on fyysinen rasitus.

### Työkyvyn hallinta

Työkyvyn hallinnan ja seurannan vastuu on virallisesti hallituksella mutta käytännössä haastateltava vastaa suurimmasta osasta työhyvinvointia. Työvuorosuunnitelmat tukevat henkilöstön jaksamista. Hallitus on päättänyt kannustaa liikuntaseteleihin henkilöstöä liikuntaan. Sairauslomapäivät ovat niin kalliita, että organisaatio haluaa työntekijöiden pysyvän hyvässä kunnossa ja jaksavan töissään. Tuki- ja liikuntaelämisen ongelmia ei saisi tulla, vaikka henkilöstö ikääntyykin, sillä työ edellyttää hyvää peruskuntoa.

Työkyvyn hallinta parani merkittävästi, kun työntekijöiden määrä kasvoi 14 henkilöllä, jolloin piti enemmän alkaa suunnitella työkyvyn hallinta ja seuranta. Vuosina 2015 – 2016 käynnistyi myös työhyvinvointiprojekti, johon osallistui 10 työntekijää. Sisältö oli erittäin hyvä työkyvyn hallinnan ja seurannan kehittämisen kannalta. Projekti ei kuitenkaan täysin onnistunut, sillä työterveyshuolto ei ollut riittävän tiiviisti mukana toteutuksessa, eikä projektia varten valittu pilottihenkilöstöryhmä ei ollut välttämättä oikea. Myöskään Kelan rahoitusta hankkeeseen ei valitettavasti ollut, kuten ei myöskään ajoittain käytettyyn ryhmätyöohjaukseen.

Organisaatio on tehnyt paljon yhteistyötä Kiipulan kanssa esimerkiksi työhyvinvointipäivillä ja työhyvinvointikoulutuksia hankkien. Työterveyshuollon kanssa yhteistyö on ollut erittäin hyvää työterveystarkastusten alkukartoitusten jälkeen. Riskikartoituksissa on kerätty tärkeimmät huomiot, joihin ryhtyä panostamaan. Ainoa ongelma on ollut, että työterveyshuolto myöntää työnantajan mielestä liian helposti 2 viikon sairauslomia.

## Hyvät käytännöt

Työnantaja pitää poissaolojen seuranta ja asioiden puheeksi ottoa työntekijän kanssa hyvänä toimintamallina. Usein on niin, että poissaolojen taustalla on muutakin kuin työpaikka. Aktiivisella puuttumisella työntekijä kokee, että hänestä välitetään. Työterveyshoitajalla on kyky keskustella asioista työntekijöiden kanssa ja sekä jämäkkä että empaattinen. Fysioterapian saatavuus on ollut hyvä, ja nostokoulutus on tärkeää työntekijöille. Koulutukset ovat merkittävä työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden takaaja ja niillä on mahdollista ennaltaehkäistä työhyvinvointiin liittyviä ongelmia.

Varhaisen tuen malli on ollut hyvä, ja työterveyshuollolla on merkittävä rooli, kun työntekijän sairausloma pitkittyy. Organisaatiolla ei ole yleensä mahdollisuuksia tarjota kevennettyä työnkuvaa, minkä vuoksi paluu pitkiltä sairauslomilta on haasteellista. Tällöin työterveyshuollon on tärkeää tehdä lausunto työntekijän tilanteesta vakuutusyhtiölle. Työntekijän tulevaisuuden mahdollisuudet vakuutusyhtiön järjestämien vaihtoehtojen kanssa riippuu työterveyshuollon lausunnoista. Vakuutusyhtiöiden koulutusta tulisi hyödyntää enemmänkin tällaisissa tilanteissa, eikä yrittää palauttaa lähes työkyvyttömäksi mennyttä työntekijää takaisin vanhaan työhön.

Hyvä käytäntö on ollut sairauspoissaolojen kuukausittainen raportointi, jossa työterveyshuollolla on ollut merkittävä rooli. Henkilöstökyselyiden avulla on saatu paljon palautetta, jonka avulla on puuttuttu varhaisessa vaiheessa ongelmatilanteisiin. Työterveyshuolto on ollut tärkeä kumppani kyselyiden luomisessa. Kiipulasäätien kanssa pidetyt työhyvinvointitilaisuudet ovat osoittautuneet erittäin hyviksi ja merkittäviksi henkilöstön kannalta.

## Tavoitteet

Vuosien 2010 – 2013 toimintasuunnitelman tavoitteet olivat painotus kuntoutustoimenpiteisiin, työntekijöiden ohjaaminen alueellisiin ASLAK- ja TYK-kuntoutuksiin, painonhallinta & aikuisten diabeteksen ehkäisy, riskikartoituksen tekeminen työntekijäkyselyn pohjalta, palvelutalon laajenukseen liittyvät työsuojeluasiat, päihdeongelmien hoitoonohjauksellisen luominen sekä työpaikkaselvitys yhteen toimipisteeseen. Vuosien 2013 – 2018 toimintasuunnitelman tavoitteina olivat työntekijän terveyden ja toimintakyvyn ylläpitäminen ja edistäminen ja seuranta työuran eri vaiheissa, työstä johtuvien terveys- ja turvallisuusriskien vähentäminen sekä sairauspoissaolojen hallinta varhaisen tuen avulla.

Toisin kuin sairauspoissaoloja, riskejä ja näiden hallintaa on vaikeampi mitata, joskin hiljattain on tehty henkilöstölle kysely riskeistä. Työnantaja kokee, ettei heillä ole välttämättä ollut tarvetta eksaktille ja tavoitteisiin sidotulle mittaristolle. Kyselyitä on helppo toteuttaa ja tulkita, ja siten ne ovat toimineet mittareina. Tosin kyselytkin voisi kirjata toimintasuunnitelmaan toteutettavaksi nykyistä säännöllisemmin ja systemaattisemmin.

Työnantaja kokee, että tavoitteissa on onnistuttu, ja konkreettisesti ja säännöllisesti puututaan työhyvinvointiin liittyviin ongelma-kohtiin. Nykyisen toimintasuunnitelman kolmea tavoitetta haastateltava pitää sopivana.

### Työkyvyn hallinnan muutokset 2010 – 2016

Työkyvyn hallinta on muuttunut vuodesta 2009 oleellisesti, jolloin työntekijöitä oli vähemmän. Henkilökuntamäärän tuplaantumisen myötä luotiin työhyvinvoinnin prosesseja ja toimintamalleja. Henkilökunnan aloitustarkastukset tulivat systemaattisemmiksi ja työterveyshuollon toimintasuunnitelma päivitettiin samalla, kun varhaisen tuen malli luotiin. Työterveyshuolto on tullut lähemmäksi vuosien myötä, ja yhteydenotto on helppoa. Toiminnasta on tullut systemaattisempaa, suunnitelmallisempaa ja kokonaisvaltaisempaa. Varhaisen tuen malli on työkalu, jota työnantaja käyttää lähes joka päivä eikä vain kirjallinen dokumentti. Ennen henkilöstömäärän kasvua toimintasuunnitelmat olivat ennemminkin viranomaisten edellyttämiä, joita esiteltiin mapista vaadittaessa. Henkilöstömäärän kasvun myötä toimintasuunnitelmat on otettu paremmin käyttöön.

Kasvun myötä on täytynyt perustaa myös erillinen budjetti työhyvinvoinnin ylläpitoa varten. Budjetin allokoimista varten tulee myös määrittää painopistealueet, jotka pohjautuvat tavoitteisiin ja toimintasuunnitelmaan. Esimerkki ryhmätyönohjauksen merkitystä ei ennen osattu edes ajatella, vaikka niiden merkitys nykyään on merkittävä. Työhyvinvointia edistävien vaihtoehtoisten toimien määräkin on kasvanut aiemmista vuosista. Haastateltava kokee, ettei lakimuutoksilla tai muilla sääöksillä ole juuri ollut merkitystä, vaan suurin vaikuttava tekijä työhyvinvoinnin kehittymisen kannalta on ollut henkilöstömäärän kasvu.

## Kehitysehdotukset

Sairaspäivärahoja tulee hakea aiempaa nopeammin, ja välillä tuntuu, ettei 2 kuukautta tähän riitä. Kelasta korvausten hakeminen on ollut sinänsä helppoa ja sujuvaa, mutta työnantajan on vaikea välillä muistaa, milloin kutakin etuutta haetaan. Kelan pyytämät lisäselvitykset ovat olleet pääosin aiheellisia.

Lisäarvoa työntekijöille sekä työnantajalle tuottaa, että sairauspoissaoloihin puututaan heti. Työhyvinvointi ja kehittämispäivä tulisi pitää kaksi kertaa vuodessa, joissa hyödynnettäisiin Kiipulan ammattitaitoa. Kustannuskysymyksiin koulutus tuo aina hyvää vastapainoa, sillä koulutus yleensä on maksanut itsensä lopulta takaisin. Haastateltavan mielestä Aslak-kuntoutuksen lopettaminen oli virhe, sillä nykyiset korvaavat kuntoutukset eivät ole verrattavissa aiempaan. Työnantajan omavastuu-aika työntekijän sairauspoissaoloissa on myös liian pitkä haastateltavan mielestä. Lisäksi voisi olla perusteltua saada rahallista tukea, mikäli pystyy pitämään yli 60-vuotiaat töissä tai ylipäättään palkkaamaan iäkkäitä. Osa-aikaisuus ja palkkatuki ehkäisisivät ikääntyvien työntekijöiden varhaista eläköitymistä.

Työterveyshuollon yhteistyöhön vaikuttaa hyvin paljon yksikön koko ja sijainti. Mikäli työterveyshuollon palveluntuottaja on liian suuri tai sijaitsee liian kaukana, yhteistyö kärsii. Pienemmät yksiköt pystyvät tarjoamaan joustavampia palveluita. Työterveyshuollon kanssa tehtävä yhteistyö luonnollisesti riippuu myös paljolti työterveyshuollossa työskentelevistä henkilöistä.

## 16. Organisaatio 16

Organisaatio 16 on koulu työllistää luonnollisesti pääosin opettajia ja lisäksi hallintoa. Henkilökunnasta 25 on naisia ja 5 miehiä. Henkilöstön merkittävin kuormittava tekijä on henkinen kuormitus.

### Työkyvyn hallinta

Työkyvyn hallinnan kannalta merkittävintä on ollut pieni työyhteisö. Opettajakokoukset tapahtuvat tiiviissä yhteisössä. Historiassa hankalia henkilöstötilanteita oli, kun koulu vähensi henkilöstöä. Viime syksystä asti ilmapiiri on ollut parempi. Hankalat tilanteet kasvattivat tarvetta työterveyshuollolle.



Työntekijät ovat paljon tekemisissä keskenään, missä tapahtuu suurin osa työkyvyn seurannasta. Mikäli henkilöstöä häiritsee jokin, asiasta kerrotaan ensisijaisesti esimiehelle, työterveyteen vain tarvittaessa. Työkykytoimikunta vastaa osaltaan työkykyyn liittyvissä asioissa. Työsuojelupäällikkönä toimii talouspäällikkö, jonka lisäksi työkykyä ylläpitää muutama työntekijä ja työsuojelutoimikunta. Erilaisia toimintakäytäntöjä on, mutta aina ensisijaisesti pyritään ratkaisemaan ongelmatilanne omassa pienemmässä ryhmässä puhumalla.

Työntekijöillä on käytössä laajahko työterveyshuolto, mihin ollaan oltu tyytyväisiä ja lääkärin saatavuus on ollut hyvä. Täten henkilöstön työhyvinvointi on korkealle priorisoitu. Työkyvyn kustannusvaikuttavuudesta ei koulu ole kovin tietoinen.

## Hyvät käytännöt

Tärkeintä työhyvinvoinnissa on hyvä työilmapiiri, jota luodaan ilman työterveyshuollon tukeakin. Välillä työterveyshuolto tekee terveystarkastuksia, joiden perusteella kutsuu tarvittaessa vastaanotolle. Osa työntekijöistä on käynyt myös työpsykologin vastaanotolla, minkä tarvetta organisaatio ei aiemmin ollut huomannut.

## Tavoitteet

Vuosien 2011 – 2013 toimintasuunnitelman tavoitteina, jotka ovat pysyneet samoina myös nykyisessä suunnitelmassa, ovat olleet työn, työympäristön- ja olosuhteiden terveellisyys ja turvallisuus, muutoksissa tukeminen, työssä jaksaminen, varhaisen tuen mallin jalkauttaminen, varhainen työkykyriskien tunnistaminen yhdessä yrityksen ja työterveyshuollon kanssa sekä työkykyä tukevat terveystarkastukset. Tavoitteiden ovat perinteisesti tulleet työterveydenhuollosta, mikä on muuttumassa.

Organisaatio pyrkii vähentämään sairauspoissaoloja, joita oli yhteistoimintaneuvotteluiden aikana paljon. Vuosittaisten sairauspoissaolojen määrä on vähentynyt. Kyselyillä organisaatio seuraa, päästäänkö muihin tavoitteisiin.

## Työkyvyn hallinnan muutokset 2010 - 2016

Suurimpia muutoksia työkyvyn hallinnan osalta on ollut, kun työterveyshuolto on muuttunut lakisääteisestä laajemmaksi. Työkyvyn hallinnasta ja seurannasta on tullut suunnitelmallisempaa ja systemaattisempaa. Työnantaja ei ole tietoinen vuoden 2011 lakimuutoksen sisällöstä, mutta kokee

toimintasuunnitelmien välittyvän konkreettiseen toimintaan. Toimintasuunnitelmien kirjoittaminen on hyvä asia, sillä kirjoittaessa pohditaan asioita. Toimintasuunnitelman luomiseen on osallistunut työsuojelupäällikkö, rehtori, työterveyshoitaja ja työpsykologi. Hyvä työilmapiiri kuitenkin on asia, mitä toimintasuunnitelmiin ei ole voinut kirjoittaa.

## Kehitysehdotukset

Sairauksien hoito on laajentunut vuosien myötä ammattitaudeista tavallisempiin sairauksiin, mutta työterveyshuollon pitäisi keskittyä enemmän työntekoa estäviin sairauksiin ja painottaa ennaltaehkäisyä. Tyky-toiminta tuntuu olevan henkilöstölle hyvin tärkeää, ja täten siihen tulee panostaa.

Yhteistyö työterveyden kanssa on sujunut hyvin. Raja tulee ennemminkin vastaan kun jokin palvelu ei kuulu työterveyshuollon piikkiin. Työterveyshuolto on ollut kiitettävän aktiivinen, ja siten ehkä työnantaja asiakkaana voisi olla vastaavasti myös aktiivisempi.

## 17. Organisaatio 17

Yritys tarjoaa tehostettua palveluasumista ja työllistää 40 henkilöä. Henkilöstön merkittävin kuormittava tekijä on fyysinen rasitus.

### Työkyvyn hallinta

Työkyvyn hallinnassa tärkeintä on matala organisaatio, haastateltava, toiminnanjohtaja, toimii koko talon esimiehenä. Sairaanhoidajat tekevät kolmessa ryhmässä töitä ja pitävät kirjaa sairauspoissaoloista. Esimies tietää työn päivittäisen työn taustat. Hallitukselle päivittäinen työhyvinvointi ei näy yhtä hyvin. Työkyky- ja koulutussuunnitelmat tehdään henkilöstön kanssa yhdessä ja esitellään hallitukselle, joka käsittelee myös työterveyshuollon toimintasuunnitelman.

Organisaatio pitää huolta, että ihmiset käyvät työterveystarkastuksissa ja keskustelee sairauspoissaoloista henkilöstön kanssa. Kehityskeskusteluiden avulla organisaatio tietää henkilökohtaisella tasolla, miten työntekijä jaksaa. Työtä pyritään sovittamaan työntekijän työkyvyn mukaan tarvittaessa muun muassa osa-aikaisten ratkaisujen avulla. Yli 60-vuotiaita työntekijöitä on osa-aikaeläkkeellä ja nuorempia muuten osa-aikaisina. Työvuoroissa organisaatio huomioi toiveet ja työergonomian. Työpaikalla vallitsee hyvä ja avoin ilmapiiri, jolloin työntekijät herkästi kertovat kuulumisiaan.

Henkilökunnan keski-ikä on melko korkea, 48 vuotta. Moni on ollut samassa työpaikassa pitkään, ja vaihtuvuus on vähäistä.

Työkyvyn hallinta ja seuranta on valitettavasti lähinnä yhden ihmisen vastuulla, työterveyshuolto on toki tukena. Organisaatio on toteuttanut työtyytyväisyyskyselyitä, ja tulokset ovat olleet suhteellisen hyviä. Kyselyissä ilmaantuneita asioita se pyrkii korjaamaan ja siten vaikuttamaan positiivisesti työilmapiiriin. Työnohjausta on myös kokeiltu konfliktien ratkomiseksi.

## Hyvät käytännöt

Mikäli sairauspoissaolot ovat lyhyitä ja niitä on useita, organisaatio pyrkii selvittämään syitä näihin, ja varmistumaan, etteivät ne liity työilmapiiriin. 1,5 kuukauden välein on yhteispalaveri, jossa kaikki työntekijät ovat paikalla keskustelemassaryhmän asioista. Palaverissa keskustellaan asukastilanteista, puretaan mieltä painaneita asioita ja koitetaan saada yhteisiä asioita ratkaistua. Toimintamalli on koettu erittäin tärkeäksi henkilöstön työkyvyn hallinnan ja seurannan kannalta. Erityisesti muistisairaiden asukkaiden kanssa työskenteleminen on henkisesti raskasta, mikä välillä on heijastunut työilmapiiriin. Työterveyshuolto on tullut mukaan konfliktitilanteisiin. Esimies on pyytänyt tueksi työterveyshoitajaa ja työterveyspsykologia. Viime vuonna panostettiin paljonkin työntekijöiden henkiseen hyvinvointiin ja toteutettiin TIKKA-kysely, työkuormituksen integroitu kokonaiskuormituksen arviointimenetelmä. Työterveyspsykologi kävi kaikkien kanssa asioita läpi yksilöittäin ja ryhmän kanssa.

## Tavoitteet

Vuosien 2011 – 2014 työterveyshuollon suunnitelman tavoitteita olivat ergonomiakoulutus koko henkilökunnalle keskittyen erityisesti apuvälineiden käyttöön, yötyöntekijöiden arviointi sekä säännölliset työyhteisöpalaverit työpaikan tiimien kesken. Vastaavasti 2015 – 2018 tavoitteet olivat terveystarkastusten toteutuminen suunnitelmien mukaan ja työkuormittavuuden arviointikysely, tiimin vastaavien hoitajien työn tukeminen säännöllisesti työterveyshuollon asiantuntijoita hyödyntäen, sopivuuden arviointi yötyöhön määräaikaistarkastusten yhteydessä & yötyöstä vapauttamisien huomiointi sekä työntekijöiden tukeminen oman fyysisen kunnon ylläpitämiseen työfysioterapeutin ohjauksella. Työnantaja kokee, että neljä tavoitetta on sopiva tavoitelukumäärä.

Organisaatio on tehnyt TIKKA-kyselyitä, mutta tulokset eivät ole vuosien mittaan juurikaan muuttuneet. Organisaatio seuraa sairauspoissaolojen määrää. Sairauslomien määrä ja erityisesti pitkien

sairauslomien määrä on kasvanut, mikä johtuu kuitenkin osin henkilöstön ikääntymisestä. Työn sisältö on osin vuosien mittaan muuttunut: ennen ikäihmiset nykyisen kuntoluokituksen mukaan olisivat kuuluneet vanhainkotiin, mutta asuvat nyt palvelutalossa. Muistisairaita on enemmän, mikä on tehnyt työstä entistä kuormittavampaa sekä fyysisesti että psyykkisesti. Tämän vuoksi organisaatio seuraa työtapaturmien määrää erityisen tarkasti. Myös ennenaikaisia eläköitymisiä organisaatio seuraa, mutta osa-aikaeläkkeiden lisäksi ennenaikaisia eläköitymisiä ei ole ollut.

## Työkyvyn hallinnan muutokset 2010 – 2016

Varhainen tuki on ollut hyvin samanlaista verrattuna aiempiin vuosiin. Työkyvyn hallinta on muuttunut ennaltaehkäisevämmäksi, työkykyä tukevaksi ja arvioivammaksi. Työpsykologin palvelut ovat olleet paremmin saatavilla ja ovat muuttuneet merkittävämmäksi vuosien mittaan. Toimintasuunnitelmista tehdään selkeämpiä ja niitä kirjataan tarkemmin, suunnitelman eri osia otetaan eri tavalla huomioon. Työnantaja kokee, että muutos on tapahtunut Kelan vaatimusten myötä, eli lainsäädännöllä on ollut merkitystä, vaikka ei ole tätä tietoisesti ajatellut tätä. Työterveyshuoltokin on tosin selvästi muuttanut toimintaansa suunnitelmallisemmaksi lainsäädösten takia.

Työhön paluun tuen mallia ei ole, mutta osasairauspäiväraha on helpottanut töihin paluuta. Työterveyshuolto on ollut aktiivinen ja kolmikantaneuvotteluita on käyty. Varhaisen tuen malli dokumentoitiin virnaomaisten huomautettua, että tämä malli pitäisi työnantajalla olla. Työterveyshuollon toimintasuunnitelma on aiemminkin ollut kirjattuna, mutta lähinnä vain dokumenttina eikä niinkään riittävän konkreettisella tasolla kuin nyt. Yleisesti on sovittu, mitä palveluita työntekijöille korvataan ja mitä tarkastuksia tehdään. Kela edellytti vuosien mittaan tarkempia suunnitelmia, jotka sitten tehtiin.

Työn kuormittavuuden tarkkailuun ja työssä jaksamiseen organisaatio on pyrkinyt panostamaan ja nämä ovat tavoitteista tärkeimmät. Organisaatio on tehnyt aiheeseen liittyviä kyselyitä ja hyödyntänyt työfysioterapeuttia ja -psykologia. Työnantaja kustantaa kerran viikossa kuntosalin, jolla annetaan myös henkilökohtaista ohjausta. Työergonomiakoulutukset ovat jokavuotisia nykyisin.

## Kehitysehdotukset

Haastateltavan mielestä työntekijöiden pitäisi ottaa enemmän itsestään vastuuta, jokaisen oma tavoite tulisi olla omasta itsestään huolenpitäminen. Työnantaja kokee, että erityisesti nuorilla työntekijöillä on ongelmia oman kunnon ylläpitämisessä ja liikunta on vähentynyt.

Lainsäädännöllisesti työkykyyn voi olla vaikea vaikuttaa: rahatilanne on työnantajilla tiukka, eikä taloustilanne vaikuta hyvältä. Työterveyshuollon kanssa yhteistyötä parantaisi, että työntekijät saisivat paremmin lääkäriaikoja. Muuten yhteistyö on sujunut hyvin ja tukea ja apua on aina saatu sitä pyydettyä. Työnohjaus on koettu myös erittäin hyväksi ja täten tähän tuen saaminen voisi olla tulevaisuudessa tervetullutta.

## 18. Organisaatio 18

Osuuskunta työllistää 91 vakituista ja 19 tuntityöntekijää. Osuuskunta tarjoaa viittomakielen tulkkauspalveluja. Suurin osa henkilöstöstä on viittomakielen tulkkeja, jolla on ammattikorkeakoulutason tulkkipäätös. Organisaatio toimii valtakunnallisesti useassa toimipisteessä, hallintohenkilöstöä on viisi. Organisaatiossa on ollut todella pysyvä henkilöstö, ja vaihtuvuus on hyvin pientä. Työssä fyysinen rasitus kohdistuu erityisesti käsille.

### Työkyvyn hallinta

Työkyvyn hallinnan kannalta tärkeäksi on työsuojelutoimikunta, joka vuosittain päättää pääteemat. Koko organisaatio on erittäin avoin. Työntekijät keskustelevat keskenään ja ilmoittavat herkästi, mikäli ilmenee työkyky. Päivittäinen johtaminen on helppoa, kun esimies tuntee henkilöstön henkilökohtaisesti. Sairauslomalaisillekin soitetaan säännöllisesti ja kysytään vointia niin kuin työkaverilta kuuluisikin kysyä. Työntekijät kertovat hyvin itsenäisesti ja oma-aloitteisesti kuulumisensa ja jaksamisensa. Aluejohtajat ovat henkilöiden lähiesimiehiä ja toimitusjohtaja aluejohtajien. Johtoryhmä tapaa toisiaan säännöllisesti.

Viittomakielen osuuskunta tekee ihmisläheistä työtä, jolloin henkilöstön hyvinvointi on tärkeää. Henkilöstö on arvostanut, että työnantaja on pystynyt joustamaan elämäntilanteiden mukaan. Joka-päiväisessä toiminnassa se pyrkii huomioimaan työn määrän ja laadun niin, että se sopii kunkin

työntekijän elämäntilanteeseen. Työkyvyn hallinta ja seuranta on siten säännöllistä, eikä liity pelkään esimerkiksi työhyvinvointipäiviin.

Henkilöstön poissaolot ovat kalliita, joten organisaatio mieluummin pyrkii pitämään henkilökunnan työkykyisenä välttyäkseen pitkiltä sairauspoissaoloilta. Työntekijän kuormitusta seurataan: jos tulkilla on ollut henkisesti raskas tulkkaus, tarjotaan etukäteen työpsykologin palveluita. Usein työntekijät turvautuvat myös työkavereihinsa. Kolmikantaneuvotteluita käydään, mikäli tulkkausvälineinä käytettyihin työntekijän käsiin liittyy terveystoimintaa.

Työterveyshuollolle täytyy välillä huomautella asioista. Kun työntekijöiden henkinen jaksaminen asetui tavoitteeksi, työntekijöille tehdyissä riskiprofiileissa näkyi masennuksen merkkejä. Asia nousi esille yksittäisissä tapaamisissa, mutta esimiehille ei hahmottunut, mitä työterveyshuolto teki ongelmalle. Organisaatio itse kyllä paneutui ongelmaan.

## Hyvät käytännöt

Organisaatiossa vallitsee avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri. Työntekijöillä on velvoite ilmoittaa tai mennä keskustelemaan työkaverilleen, mikäli ilmenee ongelmia. Pienetkin huolenaiheet tuodaan esille ja niistä keskustellaan avoimesti käyttämättä velvoitetta kuitenkaan aiheettomaan kanteluun.

Varhaisen tuen malli tuli käyttöön monta vuotta sitten. Tosin haastateltava ei tiedä, mitä mallissa tarkalleen lukee, koska itse kirjalliselle ohjeistukselle ei ole pitkään tarvetta, sillä mallin käyttäminen on jo arkipäiväistä. Varhainen puuttuminen vaatii lähinnä normaalia ja avointa keskustelua työntekijän kanssa. Jos keskustelut eivät etene, tulee työterveyshuolto mukaan neuvotteluihin. Koska tulkit tekevät hyvin paljon itsenäisesti ja yksin töitä, heillä on velvollisuus tulla tapaamaan esimiestään säännöllisesti.

## Tavoitteet

Vuosien 2010 – 2013 työterveyshuollon toimintasuunnitelmien tavoitteena olivat työstä johtuvien terveys- ja turvallisuusriskien vähentäminen, sairaspöissaolojen hallinta, pysyvän työkyvyttömyyden ehkäisy, työhyvinvoinnin ja tuottavuuden edistäminen sekä myönteisen työantajan ja yrityskuvan ylläpito. Viimeisimmässä toimintasuunnitelmassa tavoitteet ovat samat, lisäksi uusi ja keskeisin tavoite on tuki- ja liikuntaelimestön vaivojen ehkäiseminen ja tehostetut interventiot fyysisten työhyvinvoinnin edistämiseksi. Työnantaja kokee, että nykyinen tavoitemäärä, kuusi, on maksimi. Or-

ganisaatio on tehnyt toimenpiteitä tavoitteiden mukaan ja seurannut, miten on ne saavuttanut. Tosin jotkin tavoitteista tuntuvat liian yleisiltä ja kaipaavat tarkentamista.

Sairauspoissaolot ovat vähentyneet 2012 alkaen. Organisaatio seuraa diagnoosijakaumaa ja sairauslomien pituuksia. Työtyytyväisyys on ollut aina erittäin hyvää kyselyiden mukaan. Organisaatio on tehnyt paljon töitä, jotta saisi pidettyä uudet aloittaneet tulkit mahdollisimman pitkään. Työskentely alalla ei lopulta onnistu kaikilta, minkä vuoksi organisaatio pyrkii tukemaan nuoria tulkeiksi oppineita jäämään alalle. Toisaalta organisaatio panostaa nyt 50 ikävuotta lähestyviin työntekijöihin, joiden motivoinnissa saattaa olla haasteita.

## Työkyvyn hallinnan muutokset 2010 – 2016

Haastateltu on ollut työpaikassa 10 vuotta ja kokee, ettei suuria muutoksia ole ollut vuosien mittaan. Tällä hetkellä sähköinen terveystarkastus on suunnitteilla. Perustamisesta lähtien on ollut selvää, että työhyvinvointiin panostetaan. Työterveyshuollon palveluntuottajan sähköinen raportointikanava on osoittautunut hyödylliseksi, kun sieltä saa raportteja ja tilastoja toteutumista mitkä auttavat hahmottamaan kokonaisuutta.

6 vuotta sitten ei ollut montaakaan tilannetta, jossa olisi tarvinnut konsultoida työterveyshuoltoa. Nykyisin kynnyks on hieman madaltunut, ja palvelut ovat paremmin tarjolla. Haastateltavan mukaan lakimuutoksilla tai säädöksillä ole ollut vaikutusta työkyvyn hallinnan ja seurannan muutoksiin, käytännöt ovat muuttuneet pikkuhiljaa, jos ollenkaan. Toimintasuunnitelmat eivät ole juurikaan muuttuneet vuosien 2010 – 2013 ja 2016 välillä, tekstejä on paljolti kopioitu seuraavaan versioon. Haastateltava ei suoranaisesti muista, mitä lakimuutos piti sisällään.

Tavoitteet ovat lähtöisin arkipäivän haasteista ja ovat mukana jokapäiväisessä toiminnassa. Vaikka tavoitteet ovatkin melko yleisiä, organisaatio kokee, että toimintasuunnitelmissa on oikea fokus. Lisäksi on ollut erittäin arvokasta, kun työntekijät huolehtivat toinen toisistaan, mikä on edesauttanut työntekijöiden työkyvyn hallintaa ja seuranta.

## Kehitysehdotukset

Koska jälkihoito on erittäin kallista, olisi kaikkein tärkeintä panostaa ennaltaehkäisyyn, johon haastateltava myös toivoisi tukea. Lisäksi haastateltavan mukaan yksityisyydensuoja saattaa olla jossain määrin liian vahva ja haitata työkyvyn hallintaa ja seuranta ja paremman työhyvinvoinnin luomis-

ta. Työntekijä ei pääse jakamaan tietojaan esimiehensä kanssa, vaikka haluaisi, mikä tuntuu kummalliselta. Työnantajalle olisi oleellista tietää, mistä poissaolo johtuu, jotta siihen pystyttäisiin vaikuttamaan parantamalla työhyvinvoinnin kyseistä osa-aluetta.

## 19. Organisaatio 19

Eläkekassan tehtävä on huolehtia lakisääteisestä vakuuttamisesta. Kassa työllistää 22 henkilöä. Henkilöstöllä on vakuutusalan tapaan hyvät työsuhde-edut hyvät edut ja kattava työterveyshuolto. Henkilöstön keski-ikä on yli 50 vuotta. Henkilöstön merkittävin kuormittava tekijä on henkinen kuormitus.

### Työkyvyn hallinta

Ylin johto käsittelee työterveys- ja työhyvinvointiasioita. Organisaatio seuraa jatkuvasti poissaoloja ja käy keskusteluja työntekijöidensä kanssa tarvittaessa. Työntekijöiden korkea keski-ikä on kuormittanut työterveyshuoltoa viime vuosina aiempaa enemmän muun muassa kroonisten sairauksien takia. Työnantajan näkökulmasta on hiukan epäselvää, kuuluvatko nämä kroonikot työterveyshuoltoon vai pitäisikö työntekijöiden hoitaa sairautensa muulla tapaa. Työnantajalla oli pitkään sopimus kahden työterveyshuollon palveluntuottajan kanssa ja organisaatio on kokenut, että kun tarjotaan työntekijöille laajemmat palvelut, niitä myös ahkerasti käytetään. Haastateltava kokee, ettei työterveyshuollon palveluntuottaja toimi työnantajan kumppanina, joka katsoisi, ettei palveluita käytetä turhaan. Täten luottamus työterveyshuollon palveluntuottajaan on huonontunut.

Organisaatio haluaisi muuttaa työterveyshuollon sairauksien hoidon työkykyä ylläpitävään ja sairauksia ehkäisevään toimintaan. Työterveyshuollon kustannukset ovat valtavat, jolloin Kelakorvausten määrä ei näy merkittävästi työnantajalle. Työterveyshuollon kanssa yhteistyö on ollut hankalaa. Työterveyshuollon palveluiden tarve on määrätynyt henkilöstön tekemien työterveyskyselyiden mukaan. Haastateltavan mielestä työterveyskyselyn tuloksissa ilmi tulleet riskiryhmät ovat kyseenalaisia. Haastateltava kokee, että nämä ovat tapa myydä työnantajalle enemmän palveluita. Esimerkiksi ikävuositarkastusten yhteyteen kuuluu paljon turhia laboratoriotarkastuksia. Työpsykologin haastattelut osoittautuivat kalliiksi, ja nyt organisaatio pohtii, miten saisi työterveyshuollon kustannuksia alemmaksi.



## Hyvät käytännöt

Hyviin käytäntöihin kuuluu testattu ja hyvin toimiva päihdemalli. Henkilö, jolla epäiltiin alkoholismia, sai uuden mahdollisuuden ja hänen piti puhaltaa joka aamu alkometriin saadakseen jatkaa työsuhteessa. Kyseinen työntekijä meni lopulta A-klinikalle ja hoito eteni. Varhaisen tuen malli on myös osoittautunut erittäin hyödylliseksi. Organisaatio seuraa sairauspoissaoloja ja puuttuu poikkeamiin. Viimeisimpänä työympäristön muutoksen toivotaan parantavan muutaman laskenutta työkykyä. Työterveyshuollolla on ollut oleellinen rooli sekä päihdeohjelmassa että varhaisen tuen mallin käytössä.

Työterveyshuollon kustannukset näyttäisivät kerääntyvän tietyille työntekijöille. Näitä pyritään seuraamaan jatkuvasti ja joidenkin kohdalla on todettu, että osa on herkempiä jäämään kotiin kuin toiset. Tähän vaikuttaa myös se, onko pieniä lapsia kotona vai ei.

## Tavoitteet

Vuosien 2013 – 2018 ensimmäisen palveluntarjoajan toimintasuunnitelman tavoitteina ovat olleet työstä johtuvien terveys- ja turvallisuusriskien vähentäminen, sairauspoissaolojen hallinta, pysyvän työkyvyttömyyden ehkäisy, työhyvinvoinnin ja tuottavuuden edistäminen sekä esimerkillinen työpaikka. Toisen palveluntarjoajan toimintasuunnitelman tavoitteet ovat olleet uuden yrityksen halluunotto ja sen työkykyä uhkaavien tekijöiden tunnistaminen, esimiestyön tukeminen työkyvyn hallinnassa sekä yhteistyön jatkuva parantaminen aktiivisella yhteydenpidolla.

Tavoitteisiin organisaatio pyrkii sairauspoissaoloja seuraamalla, toteuttamalla henkilöstötyytyväisyyskyselyn säännöllisesti ja tapaamalla tapaaminen työterveyshuollon kanssa 2 kertaa vuodessa. Sairauspoissaolojen määrässä ei ole ollut muutosta, samat henkilöt ovat usein poissa.

Vuoropuhelu työterveyshuollon kanssa on ollut haasteellista. Yksityisyydensuojan on koettu tarjoavan työterveyshuollolle valtakirjat tarjota mitä tahansa palveluita sairastaville työntekijöille. Työnantaja pitäisi pitää mukana tämän tyyppisissä keskusteluissa, eikä työterveyshuollon tulisi tehdä omin päin kustannuspäätöksiä. Työterveyshuolto on käyttänyt liian usein yksityisyydensuojaa omaa suojanaan päätöksille. Kelan tekemän muutoksen myötä työnantaja on nähnyt, mitä palvelut kustantavat ja tietää siten, mitä on tehty työterveyshuollossa. Tavoite tavata työterveyshuolto säännöllisesti ei pitäisi edes olla tavoitteena, vaan sen pitäisi tapahtua osana normaalia sopimustoimintaa. Täten tähän tavoitteeseen organisaatio ei ole tyytyväinen.

Yleisesti organisaatio kokee, että työterveyshuollon palveluntuottaja ajattelee vain hoidettavaa työntekijää ja unohtaa palvelun maksajan eli työnantajan. Organisaatio toivoo ennaltaehkäisevämpää toimintaa. Lisäksi työterveyshuolto on työnantajalle kertonut, että tavoitteiden täytyy olla tietynlaisia, jotta Kela ne hyväksyisi. Tämä on antanut paljon valtaa työterveyshuollolle asettaa heille sopivat tavoitteet, jotka eivät välttämättä palvele työnantajaa yhtä hyvin.

## Työkyvyn hallinnan muutokset 2010 – 2016

Suurimpia muutoksia on ollut varhaisen tuen mallin käyttöönotto, joka ei ollut käytössä vielä 6 vuotta sitten. Haastateltavan mukaan varhaisen tuen malli tehtiin, koska Kela edellytti tätä. Lisäksi työnantaja koki, että oli hyvä selkiyttää toimintasuunnitelmaa laatiessa säännöt työterveyshuollolle. Samalla kustannuksille tuli katto ja niitä alettiin seuraamaan systemaattisemmin. Työterveyshuolto samassa yhteydessä keskitettiin ja kilpailutettiin. Varhaisen tuen malli on ollut nyt käytössä 3 vuotta. Toimitusjohtajan vaihtuessa tapahtuivat suurimmat muutokset organisaation työhyvinvointitoiminnassa. Uusi toimitusjohtaja on erilainen kuin edeltänyt, ja alkoi viemään muutoksia läpi. Henkilöstökustannuksia on saatu 30 % vähennettyä.

Ensimmäisen työterveyshuollon palveluntuottajan suunnitelma oli 5-vuotinen ja toisen palveluntuottajan 3 vuotinen. Palveluntuottajat ovat selvästi ennemminkin halunneet taata Kelan hyväksynnän toimintasuunnitelmien kirjaamisella, vaikka työnantaja olisi halunnut paneutua tavoitteisiin ja määrittellä yhteistä toimintaa tämän kannalta. Palveluntuottajat sanoneet, että heillä on valmiita lomakepohjia, joita hyödynnetään toimintasuunnitelmia tehtäessä. Kelakorvauksen saaminen on toki ollut sekä työterveyshuollon että työnantajan tavoitteena. Silti organisaatio kokee, että toimitusjohtajan vaihtuminen on ollut merkittävämpi tekijä työkyvyn hallinnan ja seurannan muutoksen osalta kuin toimintasuunnitelmiin liittyvät seikat.

## Kehitysehdotukset

Organisaatio toivoo, että rahoituksen painopiste siirtyisi ennaltaehkäisevämpien työterveyspalveluiden piiriin. Tämän lisäksi 1. kustannusluokan vaikuttavuutta pitäisi pystyä mittaamaan ja osoittamaan jollain tavalla. Ilman 2. kustannusluokasta luopumista ei tule tapahtumaan toivottua muutosta. Työnantajat eivät pysty kustantamaan loputtomiin sairaanhoitoa työntekijöilleen, joten muutoksen pitää tapahtua pian.

Toimintasuunnitelmasta pitäisi olla jokaisella työnantajalla kaksi eri versiota: pidemmälle aikavälille strateginen suunnitelma esimerkiksi seuraavalle 3 vuodelle ja lisäksi lyhemmän aikavälin tavoitteita varten 1 vuoden toimintasuunnitelma, joka tarkistettaisiin aina vuoden päätteeksi. Saataisiin enemmän tuloksia aikaan, ja samalla henkilöstöllekin saataisiin viestittyä että asioihin panostetaan.

Vuosien mittaan harmillinen muutos on ollut, kun vuodesta 2015 lähtien erikoislääkäripalkkioista saa korvauksen erillisellä korvaushakemuksella eikä suoraan kuten aiemmin. Lisäksi kelakorvauskäytäntöjen osalta pidetään huonona papereiden postittamista Kelalle, mitä joutuu tekemään 2 kuukauden välein. Haastateltava toivookin sujuvampia sähköisiä järjestelmiä.

Kela-korvausten rajanveto on myös hankala käsite. Uuden työterveyshuollon palveluntuottajan aloittaessa toimintansa jokainen työntekijä kävi terveystarkastuksessa ja työpsykologi haastatteli väkeä. Työpsykologin palveluiden osalta jotkin tapaamiset eivät sopineetkaan 1. kustannusluokkaan ja koituivatkin työnantajan maksettavaksi. Kela-korvausten suhteen on epäselvää, että seuraako Kela, miten vaikuttavia korvaukset ovat ja miten ne vaikuttavat työilmapiiriin ja työhyvinvointiin.

## 20. Organisaatio 20

Organisaatio on maa- ja kalatalous neuvontajärjestö, joka työllistää 43 henkilöä. Henkilöstön keski-ikä on 44 vuotta. Työntekijöinä on agrologeja, merkonomeja, koti- ja karjatalousteknikoita. Järjestö tarjoaa muun muassa talous-, kasvinviljely- ja kotieläinneuvontaa. Työ vaihtelee toimistotyöstä ja koulutuksesta maataloustöihin. Henkilöstön merkittävin kuormittava tekijä on fyysinen rasitus.

### Työkyvyn hallinta

Työkyvyn hallinnan kannalta on ollut tärkeätä kiinnittää huomiota, että työ on kausiluontoista ja saattaa kuormittaa hetkellisesti liikaakin ylitöinä. Jos työntekijät tekevät paljon ylitöitä, pidetään huolta, että he pitävät myös vapaata, jottei uupuminen uhkaa. Pitkiä sairauspoissaoloja ei ole juuri-kaan ollut. Esimiehellä on oikeus antaa kolme päivää sairauslomaa, minkä organisaatio on kokenut erittäin hyväksi ja joustavaksi. Työergonomiaan ja -turvallisuuteen organisaatio yrittää kiinnittää huomiota. Toimistotyössä tämä onnistuu hyvin, mutta kentällä työskentelevän väen osalta heikomminkin, koska maatilat vastaavat olosuhteistaan luonnollisesti itse.

Työhyvinvoinnista vastaa strategisella tasolla johtoryhmä, johon myös palveluryhmien esimiehet kuuluvat, työhyvinvointivastaava ja työterveyshuollon yhteyshenkilö, operatiivisemmalla tasolla vastuu on jaettu palveluryhmien esimiehille. Johtoryhmä käy suunnitelmia tarkemmin läpi ja pitää huolta, että jokainen on lukenut toimintasuunnitelman läpi.

Henkilöstön työhyvinvointia priorisoidaan vaihtelevasti. Välillä työhyvinvointi on vahvasti esillä, joka toinen vuosi tehdään eläkeyhtiön työhyvinvointikysely. Välillä työhyvinvointiteema jää muiden projektien varjoon, mutta toisaalta kulkee normaalien rutiinien mukana. Henkilöstö kyllä ilmoittaa, jos ilmenee työhyvinvointia haittaavia tekijöitä. Työhyvinvointivastaava muistuttelee fyysisistä ja henkisistä voimavaroista ja tiedottaa liikuntakampanjoista.

Organisaatio seuraa työterveyshuollon kustannuksia, mutta muuta konkreettista tietoa työkyvyn kustannusvaikutuksista ei kuitenkaan ole. Henkilöstön ikääntyessä kustannukset ovat kasvaneet, mutta työterveyshuoltoa ei ole silti rajoitettu. Henkilöstöllä on mahdollisuus kuntotesteihin. Työn ohjausta on ollut aiemmin, mutta pitkää aikaan ei ole enää ollut tarvetta. Organisaatio seuraa kriittisesti henkilöstön työkykyä ja ylin johto tarvittaessa pohtii, mihin työhyvinvointia kohentavaan palveluun mahdollisesti panostaa.

## Hyvät käytännöt

Hyväksi käytännöksi on koettu kehityskeskustelut, joita on kahdesti vuodessa. Toimintasuunnitelman liitteenä oleva varhaisen tuen malli ja välittämiseen liittyvät kysymykset on pyritty siirtämään järjestelmään, josta löytyvät kehityskeskustelulomakkeetkin, sillä muuten liitettä ei osattu ottaa käyttöön. Puuttumisrajat poissaoloissa ja ylitöissä ovat hyviä ohjenuoria, jotka mahdollistavat keskustelut ja varhaisen puuttumisen. Työkavereiden keskinäinen välittäminenkin on osoittautunut tärkeäksi: kollega on saattanut huomata työkyvyn laskua ja ajaa asiaa. Työterveyshuollolla ei ole ollut kovin oleellinen rooli, yhteistyö on melko vähäistä. Työterveyshuolto on tehnyt varhaisen välittämisen lomakkeen, mutta päihdehuoltomalli ja muut suunnitelmat ovat omia. Työnantajan henkilöstö on hajautettuna useampiin toimipisteisiin ja toimii kenttätöissä, jolloin työterveyden toimipiste on jäänyt etäiseksi.

## Tavoitteet

Organisaation vuosien 2013 – 2016 työterveyshuollon toimintasuunnitelman tavoitteina on että työpaikan perusselvityksen toteuttaminen ja sen toimenpide-ehdotusten johtaminen työolosuhteiden parannuksiin, varhaisen tuen toimintamallin luominen sekä työntekijän työssä selviytymisen ja työn kuormittavuuden seuraaminen terveystarkastuksissa.

Sairauspoissaolojen määrä on pysynyt hyvin tasaisena, sillä henkilöstö sairastaa todella vähän. Työntekijät työskentelevät myös paljon etänä. Organisaatio on toteuttanut työtyytyväisyyskysely useamman kerran viimeisen 10 vuoden aikana. Tyytyväisyys kyselyn tulokset ovat hieman vaihdelleet organisaatiomuutosten takia. Työnantaja kaipaisi enemmän mittareita työkyvyn seurantaan varten, vaikka sairauspoissaolot, kysely ja vuosittainen yhteenveto Kelaa jotain kertovatkin. Organisaatio pyrkii jollain tapaa fyysistä kuormitusta mittaamaan, mutta psyykkistä kuormitusta ei juurikaan. Työtyytyväisyyskysely kartoittaa vain hetkellisen tilanteen. Tuo tulisi mitata säännöllisemmin ja tiuhemmin nykyisen yhden tai kahden vuosittaisen mittauksen sijasta. Haastateltu kokee, että yleisesti työnantajat kaipaisivat varmasti vaikuttavuuden mittareita käyttöönsä.

Kolme tavoitetta koetaan olevan sopiva tavoitelukumäärä. Työterveyshuolto on muotoillut näitä yhdessä työnantajan kanssa, joskin ne voisivat olla tarkempiakin. Tavoitteiden tulisi olla myös selkeämpiä, jotta mittareita voisi asettaa paremmin. Tavoitteet ovat nyt niin yleisellä tasolla, että toteutuvat kaikesta huolimatta. Henkilöstön työkyvyn seuraaminen on olennainen tavoite. Kolmikanta-neuvottelut koettu hyödyllisiksi ja olisi tärkeätä pitää näitä myös tavoitteissa mukana.

## Työkyvyn hallinnan muutokset 2010 – 2016

Puuttumisen kynnys on madaltunut viime vuosina. Organisaatio keskustelee herkemmin esiin tulleista haasteista ja hyvistä käytännöistä. Muuten työkyvyn hallinta ja seuranta ja työhyvinvointi yleisesti on pysynyt melko samana. Toiminnasta on tullut hiukan suunnitelmallisempaa ja systemaattisempaa, vuosittain seuranta on tarkempaa. Työnantaja kokee, ettei lainsäädännöllä, muilla vastaavilla säädöksillä tai uusilla korvausmenettelyillä ole ollut suoranaista vaikutusta työkyvyn hallinnassa tapahtuneisiin muutoksiin. Organisaation kulttuurin muutos on ollut suurin vaikuttava tekijä työkyvyn hallinnan ja seurannan kannalta. Yritykseen on tullut uusia esimiehiä, joilla on ollut uudenlaisia toimintatapoja. Yksiköiden esimiehet ja johtoporras käyvät keskusteluita keskenään ja vertailevat työhyvinvointikyselyitä selvittäääkseen, mitkä toimintatavat ovat tuottaneet tulosta. Tämä

edesauttaa uusien toimivien toimintamallien laajempaa käyttöönottoa. Työterveyshuollon kautta on ollut saatavilla luentoja ja työhyvinvointitilaisuuksia, joihin organisaatio on päässyt osallistumaan vaihtelevasti.

Työterveyshuollon toimintasuunnitelmia alettiin tarkentaa työterveyshuollon aloitteesta. Yhteisessä tilaisuudessa tuottaja kertoi, että muuttuneen lainsäädännön takia tulee olla toimintasuunnitelma. Haastateltu kokee nyt haastatteluun perehdyttyään, että toimintasuunnitelmaa tulee vielä monipuolistaa ja saattaa johdon tarkempaan tarkasteluun. Aiempaan verrattuna johto seuraa tarkemmin, että esimiehet hoitavat työhyvinvointiin liittyvät tehtävänsä. Organisaatio seuraa muun muassa välittämisen lomakkeiden käyttöä. Kehityskeskusteluissa on aiemmin todettu, ettei lomakkeita käytetä riittävän systemaattisesti. Nykyään pidetään kirjaa esimiesten tekemistä toimista, mikäli ilmaantuu esimerkiksi maanantaipoissaoloja. Varhaisen välittämisen lomake on koettu erittäin hyväksi, sillä se toimii esimiehen työkaluna, jos työntekijän poissaoloihin täytyy puuttua. Lisäksi se luo velvollisuuden käydä asioita työntekijän kanssa läpi. Lisäksi haastateltava kokee, että toimintasuunnitelma sitouttaa johtoa.

Kela-korvauksiin vaikuttanut lakimuutos ei ole työnantajalle tuttu, mutta muistaa, että työterveyshuolto otti yhteyttä tähän liittyen. Haastateltava kokee, että osittain jotkin seikat jäävät suunnitelmiin eikä niitä onnistuta ottamaan konkreettiseen käytäntöön.

## Kehitysehdotukset

Hyviä käytäntöjä saa tehokkaasti käyttöön, mikäli ne tuodaan esille julkisesti esimerkiksi keskusteluforumin yhteydessä. Valitettavan usein käy niin, että jos asia ei ole akuutti työnantajalle, hyvästä käytännöstä kerran mainitseminen ei riitä. Haastattelu on tähän asti saanut työnantajan pohtimaan toimintasuunnitelmaan liittyviä asioita. Yrityksen omaa toimintaa ajatellen olisi hyvä, jos järjestettäisiin kyseleviä tunteja, joissa esiteltäisiin vaihtoehtoisia muiden yritysten hyviä käytäntöjä. Tähän mennessä käytäntöjä on muodostunut työterveyshuollon järjestämissä tilaisuuksissa käydessä. Koska kyseessä on pienempi organisaatio, jossa esimiehiä ei ole paljoa, asioista pitää jatkuvasti muistuttaa. Jos ylin johto, toimitusjohtaja mukaan lukien, ei sisäistä hyviä toimintamalleja, ne jäävät ottamatta käytäntöön. Lisäksi työhyvinvointivastaavan pitää olla voimakasluonteinen ja pitkäjänteinen, jotta käytäntöjä saa implementoitua arkirutiineihin.

Kustannukset ovat jokaiselle yritykselle merkittävä päätöksiin vaikuttava asia. Vakuutusyhtiön eTyky-rahaa on käytetty työhyvinvointiin. Budjettirajoite tulee usein vastaan, kun mietitän, miten

työhyvinvointiin panostaa. Haastateltava osin kokee, että pakkokeinot ovat hyvä kannustintapa, jos esimerkiksi asetettaisiin sairauspoissaolojen seurannat. Valtakunnallisesti Kelan päättämällä tuilla on iso merkitys, ja ne ohjaavat, mihin yrityksillä on varaa panostaa työhyvinvointiin liittyvissä asioissa. Olisi hyvä, jos olisi Kelan määrittelemiä, muutaman vuoden välein vaihtuvia työhyvinvointikampanjoita, joiden pääaiheita seurattaisiin ennalta määrättyin tavoittein ja mittarein. Mikäli näissä tavoitteissa onnistuisi, voisi yritys saada kannustusta rahallisesti. Muutama vuosi sitten esiin tulleet koulutuskorvaukset organisaatio on kokenut hyväksi.

Haastateltava kokee, että Kelan korvausjärjestelmä on ollut sujuva ja toimiva sähköisen asiointimahdollisuuden myötä. Ainoastaan hän on pohtinut, miksi toimintasuunnitelma pitää joka vuosi kirjoittaa Kelan lomakkeelle, vaikkei siinä olisi tapahtunut muutoksia. Lisäksi Kelalle raportoitavien poissaolojen jaksotus on ollut työnantajalle haastava, sillä yritys seuraa erilaisella jaksotuksella omia poissaolojaan.

Työterveyshuoltoa sitoo paljolti työntekijöiden yksityisyydensuoja, minkä haastateltava kokee haittaavan työnantajan tietoisuutta, mistä poissaolot johtuvat ja onko jotain, mitä työnantaja voisi tehdä. Lisäksi työterveyshuollon haastateltava toivoisi ehdottavan vielä enemmän hyviä käytäntöjä, jotta välttyä sairauspoissaoloilta.

Toisaalta tiukan rahatilanteen takia haastateltava pohtii, voisiko kannustimena toimia muukin kuin raha. Esimerkiksi maksuton koulutustilaisuus voisi toimia kannustimena työhyvinvoinnissa onnistuneille yrityksille. Lisäksi pitäisi vielä rohkeammin kokeilla erilaisia työhyvinvointipilotointeja, jotta hyviä toimintamalleja sekä kannustinmalleja saataisiin keksittyä.

## 21. Organisaatio 21

Organisaatio on keskisuurta hieman isompi apteekki, joka työllistää 10-12 henkilöä, joista 5-6 on farmaseutteja, 3-4 teknikkoja ja yksi proviisori. Työntekijöistä moni on yli 50-vuotias. Apteekissa työ on liikkuvaa, kun liikutaan resepti- ja itsehoitopuolen välillä. Haastateltavalla, proviisorilla on itsellään myös hallinnollisia tehtäviä. Teknisillä apulaisilla on työssä tavaroiden kantelua ja nostelua. Käytettävät telineet ja laatikot ovat ergonomisia ja lääkkeitä kevyitä, mutta esimerkiksi dialyysitarvikkeet painavia. Uhkaavia tilanteita työssä on melko harvoin, kaupungissa ei ole erityistä huumeongelmaa. Vaaratilanteita varten on hyvin toimivat hälytyspainikkeet.

## Työkyvyn hallinta

Suurin vastuu työkyvyn hallinnassa on haastateltavalla itsellään, jolle henkilökunnan hyvinvointi tärkeää. Organisaatio on järjestänyt yksityisellä sairauskuluvakuutuksella kattavat hoitomahdollisuudet, verotusarvollisen hyvän ja terveellisen lounaan, jota vain neljäsosa apteekkeista muutoin tarjoaa. Organisaatiolla on erilaisia terveys- ja virkistymistapahtumia sekä käytössään kuntosetelit. Työntekijöiden aktiivisuus vaihtelee, jossain vaiheessa yritettiin järjestää taukojumppaa, mikä ei oikein saanut suurta suosiota.

Ajatus koko organisaation toiminnasta on kaksisuuntainen. Yhtäältä organisaation ydintehtävä on huolehtia asiakkaiden terveydestä huolehtiminen ja toisaalta on taattava henkilökunnan hyvinvointi.

Haastateltava ei välttämättä ole työkyvyn kustannusvaikutuksista parhaiten tietoinen, vaikkakin nämä yleisellä tasolla tiedostaa. Hoitoon pääsyä nopeuttava vakuutus on erityisen hyödyllinen, jos työntekijä odottaa esimerkiksi polvioperaatiota, sillä apteekin kyllä on vaikea tällöin keksiä korvaavaa työtä.

## Hyvät käytännöt

Haastateltava kokee terveellisen ruoan oleelliseksi, koska nykyisin ylipaino on kasvava ongelma, johon omilla toimilla voi kuitenkin vaikuttaa. Työterveyshuolto on ollut historiassa kahdelta eri tuottajalta, joista kummastakaan haastateltava ei kovin suurta hyötyä kokenut. Haastateltava kokee työterveyshuollon kyselevän oman kaavakkeensa, eivätkä oikein muuta. Nykyinen tuottaja on kyllä aiempaa parempi, mutta nimetyn, yksittäisen työterveyshoitajan vaikutus on valtava. Haastateltava onkin miettinyt, onko nykymuotoinen työterveyshuolto yleisesti järkevä tapa järjestää palvelua.

## Tavoitteet

Työterveyshuollon uusimman toimintasuunnitelman tavoitteet ovat työntekijöiden terveydentilan seuranta, työhyvinvoinnin tukeminen ja ergonomian korostaminen. Terveydentilaa yritys seuraa pääosin sairauslomien avulla. Yritys pitää säännöllisiä ergonomiatapaamisia, ja toimii lisäksi uudessa kiinteistössä, jossa on hyvät valaistus ja kalusteet.

Sairauspoissaoloissa ei ole selkeää numerotavoitetta. Näissä yritys on kehittynyt, mihin haastateltava on ollut hyvin tyytyväinen. Nykyisin sairauspoissaolot ovat hyvin vähäisiä, ja haastateltava kyllä



vaistoa, jos joku niin sanotusti lintsaa. Lyhyitä sairauspoissaoloja vähentääkseen organisaatio on tarjonnut henkilökunnalleen kausirokotukset.

Henkilöstön tyytyväisyyttä organisaatio mittaa vaihtelevasti. Vuosi sitten kehityskeskusteluiden yhteydessä haastateltava pyysi työntekijöiltä laajemmin vapaata palautetta ja nyt esillä ovat olleet esimerkiksi työsuojeluun liittyvät asiat. Haastateltavan mielestä 3 tavoitetta on sopiva määrä toimitasuunnitelmaan. Tavoitteisiin haastateltava jättäisi ainakin jonkin verran avoimuutta.

## Työkyvyn hallinnan muutokset 2010 – 2016

Haastateltava kokee viime vuosina työkyvyn hallinnan muuttuneen hivenen paremmaksi, joskin hän itse on pitänyt aihetta tärkeänä jo ennestäänkin. Työssä ei yksinkertaisesti pärjää, jos ei ole kunnossa. Yritys onkin tarkastelujakson aikana ottanut käyttöön ravinto- ja liikuntaedut.

Haastateltava muistaa vuoden 2011 lakimuutosta koskevat tavoiteohjelmat, joita organisaatio otti kyllä käyttöön. Yrityksellä on kerran kuussa infotilaisuus, jossa päivitetään muun muassa lääketietoja. Samalla se on käynyt varhaisen puuttumisen ohjeita läpi. Haastateltava toivoisi, että kaikki uskaltaisivat puhua vieläkin avoimemmin. Monesti taustalla ongelmissa on, etteivät osapuolet ole kunnolla keskustelleet ja yhdellä on asiasta eri tiedot kuin toisella. Usein tällaiset ongelmat ratkeavat keskustelemalla, jota varhaisen puuttumisen ohjelmat kyllä helpottaneet. Organisaatio otti varhaisen puuttumisen mallin käyttöön 2012. Korvausmenettelyjen muutosten haastateltava ei vaikuttaneen heidän toimintaan. Haastateltava muistaa korotetun 60 prosentin korvauksen, mutta toteaa työterveyshuollon hinnankorotusten kompensoineen tämän.

## Kehitysehdotukset

Aiempi työterveyshuolto oli liian jumiutunut omiin toimintamalleihinsa, eikä tarjonnut merkittävää ennaltaehkäisyä. Yhdellä työntekijällä haastateltava epäili alkoholiongelmaa, jollin työterveyshuolto pyysi lähettämään hänet työterveyshuoltoon. Yhteyttä pitäessä kaikki tiedot olivat salaisia, eikä mistään pystytty keskustelemaan kunnolla, minkä vuoksi haastateltava piti prosessia täysin turhana. Nyt haastateltava on miettinyt, miten suhtautua PKV-lääkkeiden käyttöön. Haastateltava on ihmetellyt, miksei terveydenhuollossa ja apteekeissa työskenteleville ole PKV-ohjeistusta, vaikka esimerkiksi ammattiliikenteessä on. Haastateltavan mielestä PKV-lääkkeitä ei pitäisi saada käyttää apteekkityön aikana, koska se varmasti lisää virheitä. Tällaisiin asioihin haastateltava ei koe saavansa työterveyshuollosta apua ja on miettinyt, ovatko työntekijöiden oikeudet niin vahvat, ettei työter-

veyshuoltokaan oikein pysty asioihin puuttumaan. Tietosuoja rajoittaa täten liikaa, koska ongelmiin ei pääse käsiksi. Hankalammassa tilanteissa koko työpaikka pitäisi lisäksi ottaa kokonaisuutena huomioon. Työterveyshuollon pitäisikin olla vielä enemmän aktivoitunut ennaltaehkäisyyn. Haastateltavan mielestä se voisi tarjota esimerkiksi kuntotestejä pari kertaa vuodessa, sillä laboratorioko-keet ovat usein liian reaktiivisia ja jälkijättöisiä. Olisi hyvä, jos mitattaisiin enemmän terveyttä ja hyvää oloa, josta voisi tulla työssä motivoiva tekijäkin. Vuoden 2011 lakimuutosta haastateltava piti onnistuneena siinä mielessä, että samalla tarjottiin paljon tietoa. Pienelle organisaatiolle voi olla liian työlästä selvittää asioita kattavasti itse, joten valmis ja tarkka tieto on aina tervetullutta. Ylei-  
semällä tasolla hyvinvoinnin edistämiseksi veropolitiikka voisi olla erilaista epäterveellisten elin-  
tarvikkeiden ja vastaavien haittaveroineen. Vastaavasti terveyttä edistävästä toiminnasta ja kehityk-  
sestä kuten yksilön laihtumista voisi teoriassa yrittä tarjota esimerkiksi verokannusteita.

## 22. Organisaatio 22

Organisaatio on yritys vastuuseen, energiatehokkuuteen ja ympäristösuunnitteluun erikoistunut liik-  
keenjohdon konsultointitoimisto, joka työllistää noin 50 henkilöä. Kuormitustekijät ovat tyypillisiä,  
fyysiset tuki- ja liikuntaelämistön ongelmia ergonomiaan liittyen, henkinen kuormitus liittyy projek-  
tityön sykliisyyteen. Lisäksi työntekijöistä osa matkustaa ulkomailla eksoottisissakin paikoissa, tä-  
hän liittyviä erikoispiirteitä. Osa työntekijöistä työskentelee osa-aikaisesti esimerkiksi perhesuhtei-  
den tai opiskeluiden vuoksi.

### Työkyvyn hallinta

Osaaminen on yksi organisaation strategisista tukijaloista ja henkilöstö ehdottomasti merkittävin  
asia yrityksessä. Työkykyä johdetaan hyvällä esimiesjärjestelmällä ja yhteistoiminnalla, projekteja  
tehdään tiimissä suunnittelusta alkaen. Organisaatio pyrkii järjestämään arkipäivän työskentelyn  
niin, että aina voi pyytää apua vanhemmalta kollegalta.

Esimiesten ja alaisten dialogia ylläpidetään nykyisin jatkuvalla keskustelulla ja arvioinnilla, eikä  
enää niinkään luoteta puolivuositaisiin kehityskeskusteluihin, joita kylläkin edelleen myös järjeste-  
tään. Projektipäällikön vastuulla on katsoa, että tiimi jaksaa hyvin. Työssä jaksaminen vuoksi kehi-  
tetään pääosin työn tekemisen tapoja esimiesjärjestelmän sijaan. Työhyvinvoinnista on pidetty kou-

lutuksia yrityksen sisäisesti ja nimetty tämän osaamisen tukihenkilöitä. Mittarina toimii laaja, vuosittainen työhyvinvointikysely. Työaikaseurantaa toteutetaan esimieskokouksissa 2 viikon välein.

Työterveyshuollon tuottajan kautta organisaatio seuraa työterveyshuollon kustannuksia neljännesvuosittain. Organisaatio on halunnut myös haastaa työterveyshuoltoa kysymällä, miten mitata vaikuttavuutta. Yrityksellä on työterveyshuollon lisäksi hoitoturvavakuutus. Työkyvyn kannattavuusaspektin organisaatio tiedosta, vaikkakin sen täydellinen kvantifiointi on toki vaikeaa. Haastateltava huomauttaa, että työkykyvaikeudet voivat johtua myös muusta yksityiselämästä työn lisäksi.

## Hyvät käytännöt

Haastateltava mainitsee onnistuneiksi työkyvyn hallinnan käytännöiksi yhteiset tapahtumat, ja yleisen hyvän työilmapiirin, jota mitataan ja jota henkilöstö aidosti on kiitellyt. Johto on koko ajan läsnä, välittää ja valmiina auttamaan. Asioista tiedottaminen on aina haaste, mutta sitäkin on parannettu: kerrotaan avoimemmin, mitä uusia hankkeita on tarjolla.

Työterveyshuolto on sinällään pystynyt auttamaan hyvien käytäntöjen luonnissa ja on esimerkiksi omatoimisesti lähtenyt antamaan tarkempia sairauspoissaolotilastoja. Työpaikkakäynneillä työterveyshuolto on käsitellyt asioita jopa vähän laajemminkin kuin odotettu. Alussa tämä oli enemmän lakisääteistä ja toteutettu vain, koska sitä oli vaadittu juridisesti. Kriisitilanteissa työterveyshuolto on ollut oma-aloitteinen, ja kolmikantakeskusteluista on hyvä yhteinen kokemus. Myös työeläkevaikutusyhtiö on aktivoitunut toiminnassaan todella hyvin, heidän antama informaatio on todella asiantuntevaa.

## Tavoitteet

Vuosien 2010 – 2012 toimintasuunnitelmassa ei vielä ollut toimintakaudelle erillisiä tavoitteita, vaan mainittu kolme yleistä työterveyshuollon tavoitetta. Työterveyshuollon uusimman toimintasuunnitelman tavoitteita ovat tuki- ja liikuntaelinvaivojen ennaltaehkäisy sekä matkailuterveydestä huolehtiminen, työssä jaksamisen tukeminen sekä sairauksien ennaltaehkäisy ja nopea hoitoon pääsy.

Kaikki tavoitteet ovat kehittyneet paneutumisen myötä, ja henkilöstöllä on hyvä mahdollisuus vaikuttaa työhön. Johto ja työsuojelutoimikunta seuraavat tilannetta. Tuki- ja liikuntaelimistön vaivat ovat vähäisellä ja ergonomiaselvitykset hyvällä tasolla. Matkailuterveyteen on selkeä ja yksityis-

kohtainen ohjeistus HR-manuaalissa, ja kokemuksen myötä tähän on tullut osaamista. Matkoilla tapahtuu välillä yllättäviäkin asioita, joihin pyritään mahdollisimman hyvin etukäteen varautua. Matkatyössä ja -terveydessä myös paikalliset partnerit auttavat usein. Nopea hoitoon pääsy sairaskuluvakuutuksen turvin on täydentänyt valikoimaa siltä osin, mitä työterveyshuolto ei kata.

## Työkyvyn hallinnan muutokset 2010 – 2016

Työterveyshuollosta henkisen jaksamisen tuki on psykologin toimesta hieman lisääntynyt. Varhaisen välittämisen malli otettiin käyttöön vuoden 2011 lakimuutoksen liittyen, mitä haastateltava pitää sinällään tärkeänä. Lakimuutoksella ja korvausmenettelylläkin haastateltava arvelee olleen oman vaikutuksensa ja muistaa hyvin muutoksen sisällön ja että työterveyshuolto oli tämän aikana erityisen aktiivinen. Organisaatio on laatinut HR-manuaalin, joka seikkaperäisesti opastaa muun muassa sairauspoissaolokäytäntöjä. Päihdehuoltomalli on mukailtu valmiista mallipohjasta. Työkyvyn hallintaan liittyvät toimet ovat tehostuneet ja tulleet näkyvämmiksi, ongelmatapauksiin puututaan aktiivisemmin ja varhaisemmin. Lisäksi työsuojelutoimikunta on laajentunut. Haastetta toki jatkossakin on erityisesti henkisellä puolella: kuinka esimerkiksi kohdata toistuvasti tyytymätön asiakas.

## Kehitysehdotukset

Kelan säännöt kuten karenssiajat ovat haastateltavan mukaan osittain epäonnistuneita, mitä pitäisi jollain tavalla järjeistää. On erikoista, että esimerkiksi nilkkamurtumassa ei saa määrättyllä aikavälillä tehdä yhtään töitä ilman subventioiden menettämistä. Haastateltavan mielestä sairauspoissaolo- ja päiväraahajärjestelmää pitäisikin saada ennen kaikkea nykypäivää ja tietotyötä vastaavaksi ja karenssiaikaa tulisi yksinkertaisesti lyhentää. Haastateltava kuitenkin kokee, että vuoden 2011 lakimuutos on ollut onnistunut keino edistää työkyvyn hallintaa ja tällaisia voisi hyvin käyttää jatkossakin. Ylipäättään haastateltava uskoo työkyvyn hallinnassa positiivisiin kannusteisiin kuin pelkkään pakottavaan lainsäädäntöön.

## 23. Työterveyshuollon tuottaja 1

Organisaatio on pieni ja kunnallinen työterveyshuollon tarjoaja, joka työllistää 2 lääkäriä, joista toinen on haastateltavana, 3 työterveyshoitajaa ja tarjoaa myös työfysioterapia- ja työterveyspsykologin palveluja. Organisaation suurin asiakas on paikallinen kunta, joka työllistää 1 000 työntekijää. Loput asiakkaista on hyvin pieniä kooltaan, joukossa paljon itsenäisiä maatalousyrittäjiä.

### Suunnitelmat ja tavoitteet

2010-luvulla lakimuutosten myötä toimintaympäristöön on tullut uusia asioita, joita ottaa huomioon. Organisaatio oli tosin itse toiminut kokoneiden hoitajien vuoksi vastaavin periaattein jo ennen lakimuutostakin. Toimintasuunnitelmien muotoilu on käytännössä työterveyshuollon vastuulla, sillä pienillä asiakkailla ei ole riittävää valmiutta pohtia näitä itse. Haastateltava kuvaakin peruslähtökohdaksi, etteivät yritykset oikein koe työterveyshuoltoa tarpeellisenä ja pitävät tätä jopa enemmänkin Kelan ja aluehallintoviraston kiusantekona. Mitä pienempi työnantaja on, sitä todennäköisemmin se kokee työterveyshuollon pakkona. Haastateltava harmittelee, että työnantajat näkevät työterveyshuollon pelkkänä kustannuksena, vaikka mahdollisuus olisi usein myös kannattavaankin investointiin pienellä rahamäärällä. Osalla isommista asiakkaista on varaa panostaa kuntoutustoimenpiteisiin, pienemmät harvoin voivat lähettää ainoita työntekijöitään kuntoutukseen. Haastateltava arvioi karkeasti työterveyshuollon osuudeksi toimintasuunnitelmien laadinnassa 75 – 100 %. Asiakkaiden tavoitteiden seuranta on verrattain helppoa, sillä asiakkaat ovat niin pieniä organisaatioita, että helposti tiedetään ilman systemaattisempaa seurantaa, ovatko työntekijät töissä vai sairauslomalla.

### Työkyvyn hallinta, prosessi ja varhainen tuki

Haastateltavan mielestä suuria kehitysaskelaita työkyvyn hallinnassa ei ole tapahtunut 2010-luvulla. Työkyvyn hallinnan merkitys riippuu oleellisesti yrityksestä ja johdosta: osa työnantajista on hyvinkin kiinnostuneita asiasta, osa ei juuri ollenkaan. Tämä ei välttämättä riipu organisaation suuruudesta: muutaman työntekijän yritykset ovat useinkin hyvin kiinnostuneita ainoista työntekijöistään. Isommissa yrityksissä ongelmatapausten irtisanominen on usein myös helpompaa esimerkiksi tuotannollisin syin. Haastateltava arvelee myös, että työntekijän persoona vaikuttaa paljon. Jos alun perin työntekijän kanssa on ollut erimielisyyksiä, sitä epätodennäköisempiä ovat panostukset yksilön osalta myös työkykyyn. Niin sanotun 30/60/90 -säännön myötä työnantajien oli kuitenkin pakko

reagoida hälytysrajoihin. Työterveyshuollolle tämä tarkoitti erityisesti lisääntyneitä lausuntoja, jokin osa työnantajista alkoi aktiivisemmin harkitsemaan esimerkiksi työnkuvan mahdollisia muutoksia. Kuntoutusmahdollisuudet eivät sinällään ole juurikaan parantuneet viime vuosina.

## Kehittämiskohteet

Haastateltavan mielestä hyviä käytännön keinoja edistää työkykyä ovat erilaiset liikuntasubventiot ja yhteishenkeä luovat tapahtumat, joista työnantajat olisi hyvä saada laajemminkin kiinnostumaan. Toisaalta haastateltava on kohdannut yrityksiä, joissa työntekijät edistävät työkykyä itsekin työnantajasta riippumatta. Ääritapauksessa henkilöstö osallistui lomillaan silloiseen ASLAK-kuntoutukseen, mitä työnantaja ei mahdollistanut työajalla. Haastateltava ei usko pakkokeinoihin työkyvyn hallinnassa ja näkee työterveyshuollon keinot motivointiin varsin rajallisina. Haastateltavan mielestä työkyvyn hallinta näyttäytyy liian usein asiakkaalle vain kustannuksena, vaikka toimenpiteen hinta olisikin todella matala. Esimerkiksi valaistuksen parantaminen ja yleinen siivous eivät maksa paljoa, vaikka ne voivat olla erittäin vaikuttavia. Haastateltava kokee yleisesti nähneensä selkeät ääripäät, joista yksi uskoo vain, että työntekijät ovat laiskoja, eivätkä oikeasti edes sairasta. Toisaalta on esimerkillisiä työnantajia, jotka järjestävät etätöiden mahdollisuuksia, työnkuvan muutoksia ja tekevät muutenkin kaikkensa työkyvyn eteen. Pienen työterveyshuollon yksikön etuna on, että se pystyy ottamaan asiakkaansa hyvin haltuun. Haasteena on, että ulkopuolisen kirjoittamat sairauslomamat eivät tule työterveyshuollon tietoon.

Vuoden 2011 lakimuutosta haastateltava pitää hieman sanahelinänä. Työnantajat, joita työkyvyn hallinta ei ollut motivoinut, allekirjoittivat edelleen systemaattisesti toimintasuunnitelmansa ilman omaa kontribuutiota. Työkyvyn hallinnasta kiinnostuneille työnantajille lakimuutos saattoi tuodakin lisää rakenteita toimintaan. Haastateltava kyseenalaistaa muutenkin lainsäädännön mahdollisuudet vaikuttaa: mikäli toimintasuunnitelmia toteutettaisiin sovitusti, yksityinen työterveyshuolto tuskin olisi yhtä kannattavaa. Lisäksi haastateltava kritisoi yksityisen työterveyshuollon tapaa rahastaa turhilla laboratoriokokeilla ja avuttomuutta toimia todellisten työkykyongelmien edessä.

Haastateltava kaipaa ammatinvalintaan yleisesti lisää tukea. Esimerkiksi käsityöläistä ei ole aina helppoa kouluttaa toimistotöihin. Yhteistyö yksityisten vakuutusyhtiöiden kanssa on myös todella vaikeaa. Esimerkiksi vakuutusyhtiöiden työkokeilut ovat haastateltavan mielestä suoranaista arpapeliä, jossa ei ole työmarkkinatilannetta huomioivaa suunnitelmallisuutta. Lisäksi vakuutusyhtiöihin on yksinkertaisesti vaikea saada yhteyttä, ja alan ammattilaisille tulisi olla tarjolla paremmat palve-

lukanavat. Vakuutusyhtiöt eivät myöskään ota yhteyttä työterveyshuoltoon, vaan tekevät päätöksensä heitä kuulematta. Kun työntekijän 300 sairauslomapäivää on täynnä, ei työterveyshuollolla ole enää mitään mahdollisuutta vaikuttaa, eikä kokonaisuus ole Kelankaan hallussa.

## 24. Työterveyshuollon tuottaja 2

Tuottaja on kunnallinen osakeyhtiö, jolla on 30 000 henkilöasiakasta. Suurin asiakas on kaupunki 6 000 työntekijällään, lisäksi asiakkaina on pääosin pk-yrityksiä. Tuottaja toimii niin sanotulla in-house -periaatteella, eikä markkinoi itseään aktiivisesti. Omaa henkilökuntaa on noin 80, muutama ammatinharjoittaja ja vähäisesti ostopalveluja.

### Suunnitelmat ja tavoitteet

Haastateltavan, vastaavan työterveyshoitajan, mukaan työpaikkojen työterveyshuoltojen toimintasuunnitelmat ovat kehittyneet 2010-luvulla merkittävästi. Vuoden 2011 lakimuutos rytmitti toimintasuunnitelmien tekemistä hyvin, koska esimerkiksi varhaisen tuen malli alkoi vaikuttaa Kelan korvauskäytäntöihin. Työterveyshuollon oma toiminta on kehittynyt niin, että käytännöt ovat yhtenäisemmät ja käytössä on nykyisin yksi toimintasuunnitelmapohja, joka räätälöidään asiakkaan tarpeen mukaan. Erityisesti suuremmat yritykset ovat aktivoituneet työkyvyn hallinnassa. Osa pienistä 1–10 työntekijän yrityksistä on edelleen passiivisia, ja työterveyshoitajat saavat puhua paljon varhaisen tuen mallin käyttöönotosta 10 prosentin lisäkorvausmahdollisuudesta huolimatta. Vuosien varrella yleisesti esimiestaidot ovat parantuneet, ja esimiehet uskaltavat ottaa asioita paremmin puheeksi.

Työterveyshuolto laatii toimintasuunnitelmat aidossa yhteistyössä erityisesti suurien yritysten kanssa. Toimintasuunnitelmia päivitettäessä työterveyshuolto tarkastelee kunkin tavoitteen asiakkaan kanssa yhdessä ja harkitsee, tarvitseeko tätä muuttaa. Pienille organisaatiolla tavoitteet joudutaan antamaan useammin valmiimpina. Yhteistyö pienienkin kanssa on kuitenkin parantunut, ja ainakin tähän on pyrkimys, sillä toimintasuunnitelma on lopulta asiakasyritystä varten.

## Työkyvyn hallinta, prosessi ja varhainen tuki

Monet suuremmat yritykset ovat kehittäneet esimerkiksi omia HR:n mekanismeja, kuten esimiehille tulevia 30 sairauslomapäivän hälytyksiä, joiden jälkeen käynnistyvät esimies-alaiskeskustelut. Tieto näistä välittyy myös paremmin työterveyshuollolle kehittyneiden raportointivälineiden myötä. Suurempien yritysten toiminta on kehittynyt selvemmin, alle 20 henkilön yrityksissä ei välttämättä ole samanlaista systematiikkaa. Haastateltava arvioi muutoksen taustalla olevan useita tekijöitä. Myös kuntatyönantajat miettivät tuotos-panossuhdetta aiempaa enemmän, ja varhaisen tuen rahallinen vaikutus on tiedostettu. Myös tarve pidentää työuria vaikuttaa työkykyhallintaan. Lakimuutoksen myötä haastateltava kokee työterveyshuollon roolin muuttuneen hiukan aiempaa merkittävämmäksi. Työnantajilla on moninaisia omia työkyvyn hallinnan keinoja kuten sisäisiä ryhmiä työn imuun. Muutamalla suurella yrityksellä on sisäinen työkykykoordinaattori, joka panostaa varhaiseen tukeen ja puuttumisen.

### Kehittämiskohteet

Haastateltava parantaisi työkyvyn hallintaa erityisesti tiedottamalla tehokkaasti ja hyvällä koulutuksella. Edelleen on mahdollista, että työntekijät eivät tunne organisaation sisäisiä toimintamalleja. On työpaikan vastuu informoida työntekijöitä rooleista ja vastuista, eikä hyvää ja oikeanlaista tiedottamista ole koskaan liikaa. Luonnollisesti työterveyshuolto osallistuu tiedottamiseen.

Suurimpana esteenä työkyvyn hallinnalle haastateltava näkee hieman yksinkertaistetun näkemyksen talouskriisistä. Varsinkin kuntien taloudellinen tilanne on huono, ja työterveyshuollon kustannuksia halutaan karsia ilman suurempaa pohdintaa. Pienet yritykset haluavat vain minimisopimuksen, koska laki pakottaa.

Haastateltavan mielestä lakimuutos oli merkittävä ja onnistunut. Työkyvyn hallinta on vaatinut ulkoista painetta, ja lisäksi lakeja noudatetaan Suomessa hyvin. On kuitenkin vaikea arvioida, olisiko myönteistä kehitystä tapahtunut muutoinkin. Ehkä työurien pidentäminen on myös pakottanut organisaatioita miettimään ihmisten jaksamista ja varhaista puuttumista. Haastateltavan mukaan lakimuutosten edellytykset ohjata työkykytoimintaa ovat verrattain hyvät ja rahalliset kannusteet yleensä toimivia.



## 25. Työterveyshuollon tuottaja 3

Tuottajaorganisaatiolla on 32 000 henkilöasiakasta. Suurimpina toimialoina ovat teollisuus ja kaupan palvelut. Asiakkaina on paljon isoja, yli 1 000 työntekijän, yrityksiä. 60 % tuloksesta tuleekin 20 isoimmalta yritysasiakkaalta. Toimintamallin erityispiirteenä on, että asiakkaat omistavat ja järjestävät työterveyshuollon.

### Suunnitelmat ja tavoitteet

Haastateltavan, vastaavan lääkärin, mukaan toimintasuunnitelmat ovat työterveyshuoltoyhteistyön keskeisin työkalu, jolla luoda toiminnan suuntaviivat. Toimintasuunnitelmat ovat kehittyneet entistä enemmän ennaltaehkäisevään suuntaan. Suurten yritysten kanssa tehtävään yhteistyöhön vuoden 2011 lakimuutos ja niin sanottu 30/60/90-sääntö ei juurikaan vaikuttanut, koska vastaavat toimintamallit olivat suurimmilla asiakkailta jo ennestään käytössä. Pienet, alle 10 työntekijän yritykset, eivät sen sijaan oikeastaan aina ymmärrä, mihin työterveyshuoltoon tarvitaan. Toisaalta haastateltava myöntää, ettei pieniin yrityksiin kannata tuoda välttämättä byrokratiaa, koska asiat hoituvat pienessä yhteisössä eri tavalla. Vaikkei pienissä organisaatioissa muodollisille toimintamalleille ole välttämättä tarvetta, haastateltava toivoisi, että pienyrittäjät eivät silti kokisi työterveyshuoltoa pelkkänä pakkona. Kyseinen työterveyshuollon tuottaja ei jatkakaan yrityksen kanssa yhteistyötä, jos se ei pääse vaikuttamaan toimintasuunnitelmaan. Haastateltava korostaakin toimintasuunnitelman olevan yhteinen projekti. Myös vaikuttavuuden seuranta on molempien vastuulla.

### Työkyvyn hallinta, prosessi ja varhainen tuki

Työterveysorganisaatio on kannustanut asiakkaitaan omaksumaan mahdollisuuden olla 1 – 3 vuorokautta sairauslomalla omalla ilmoituksella ja esimiehen luvalla, sillä niin sanottu nuhapoli ei ole vaikuttavaa työterveyshuoltoa. Suurin osa asiakkaista on omaksunut käytännön hyvin. Moni yritys aiemmin koki, että esimiehet kyllä keskustelevat ongelmatilanteista, joita ei lopulta kuitenkaan dokumentoida. Tuottaja on tämän vuoksi tuonut toimintaan yksinkertaisen dokumenttipohjan keskustelujen taltiointiin, mikä on tehostanut työkyvyn hallintaa. Vaikka monet esimiehet aluksi vastustivat menettelyä, myöntivät he ajan myötä huomattuaan tämän vaikuttavuuden. Haastateltava arvelee taustalla olevan useita tekijöitä, joista yhtenä lienevät myös lakimuutokset. Kun työkykytoimintaan on alettu panostamaan enemmän, on syntynyt positiivinen kierre. Lisäksi Työterveyslaitos on järjestänyt laadukkaita koulutuksia sekä työterveyshuollon tuottajille että asiakkaille.

Yksittäisistä toimenpiteistä haastateltava mainitsee rutiiniterveystarkastukset, joista on luovuttu. Sen sijaan yhä enemmän hyödynnetään sähköisiä kyselyjä, joiden jälkeen työterveyshuolto jalkautuu moniammatillisesti työpaikoille, jossa ammattihenkilöt tapaavat jokaisen työntekijän henkilökohtaisesti. Tällainen, niin sanottu etsivä, työterveyshuolto ei välttämättä kuluta tavanomaista enempää aikaa. Keskeistä on, että jokainen työntekijä tavataan, sillä onnistunut jalkautuminen madaltaa jatkossa ottaa yhteyttä työterveyshuoltoon. Näin ennaltaehkäisy kohdistuu myös niihin, joilla työkyky on alentunut, muttei vielä sairauspoissaoloja.

## Kehittämiskohteet

Työkyvyn hallinta pitäisi haastateltavan mukaan ajoittaa varhaiseen vaiheeseen, ennen varsinaisia sairauspoissaoloja. Luottamusmiehet ovat avainasemassa, sillä kaikkien osapuolien tulee ymmärtää, että kannattaa reagoida ajoissa. Kyseisellä tuottajaorganisaatiolla on töissä muutama sosiaalialan asiantuntija, mikä on helpottanut työurien muokkaamista varhaisessa vaiheessa.

Vaikkakaan työntekijöiden sairaudet yksityiskohtineen eivät kuulu työpaikalle, pitäisi työkyvystä pystyä puhumaan vielä avoimemmin. Työterveyshuolto ei myöskään voi auttaa, jos työpaikka ei itse pysty sopeuttamaan tehtäviä. Työn kuvan muokkaaminen on kieltämättä vaikeaa pienessä yrityksessä. Tuottajan asiakkaina on lisäksi paljon kuljetusalan yrityksiä, jotka ovat haluttomia panostamaan työkyvyn hallintaan

Työterveyshuoltojen tulisi vielä enemmän olla kumppani, joka jalkautuu työpaikoille. Ammattihenkilön pitäisi lisäksi aina harkita tarkasti, mikä on lääketieteellisen tutkimuksen hyöty, sillä turha tutkimuskierre aiheuttaa paljon turhia sivulöydöksiä. Haastateltava kokee, että heidän järkevät omistusrakenteet ja maksuinsentiivit pakottavat automaattisesti miettimään vaikuttavuutta ja työnantajien kustannuksia.

Työntajat hakevat paljon tietoa Internetistä, minkä vuoksi on tärkeää, että keskeiset tiedotuskanavat kuten Työterveyslaitos tarjoavat ajanmukaista ja helposti saatavilla olevaa informaatiota. Eläkeyhtiöissä ammatillinen kuntoutus on merkittävästi lisääntynyt ja kuntoutusprosessit ovat lyhentyneet. Ammatillisen kuntoutuksen päätös valmistuu parhaimmillaan nykyisin jo 2 viikossa. Haastateltava toivoo Kelan tiedottavan aktiivisemmin omista näkemyksistään ja tutkimustiedostaan. Esimerkiksi vuoden 2011 lakimuutosta haastateltava pitää onnistuneena muutoksena, joka vahvisti hyväksi havaittuja toimintatapoja. Parhaimmillaan lainsäädäntö onkin erinomainen tuki toiminnan ohjaamiseen. Tämän vuoksi olisi toivottavaa, että Kela vaatisi ja valvoisi voimakkaammin haluttu-

jen asioiden toimeenpanoa. Yksittäisistä muutoksista paras on ollut osasairauspäiväraha, jota voisi jalostaa edelleen.

## 26. Työterveyshuollon tuottaja 4

Organisaatioon kaupungin omistama työterveysliikelaitos, jolla on 15 000 henkilöasiakasta. Kaupunki työllistää yli 10 000 työntekijää. Lisäksi 2 000 – 3 000 pienyritysasiakkaalla on kullakin töissä 1 - 5 henkilöä. Organisaatio toimii in-house -periaatteella eikä kilpaile aktiivisesti avoimilla markkinoilla.

### Suunnitelmat ja tavoitteet

Haastateltavan, vastaavan työterveyslääkärin, mukaan työpaikkojen työterveyshuoltojen toimintasuunnitelmat ovat kehittyneet 2010-luvulla positiivisesti. Tuottaja on kehittänyt laatujärjestelmää, jossa toimintasuunnitelman rooli on keskeinen. Pari vuotta sitten toimintasuunnitelmapohja uudistui vastaten paremmin organisaation käyttämää tietojärjestelmää. Isoimmalle organisaatioasiakkaalle on lisäksi erillinen puitesuunnitelma. Organisaatio on korostanut konkreettisia ja mitattavia tavoitteita ja että yhteistyön toimintakäytännöt todella näkyvät. Toimintasuunnitelmat ovat lisäksi tänä vuonna auditoitu.

Vuoden 2011 lakimuutos ei haastateltavan mielestä ollut erityisen merkityksellinen. Isoilla asiakasorganisaatioilla toiminta oli alkanut kehittyä jo tätä ennen. Pienyritykset ovat edelleen vähemmän tietoisia, joskin osa oli ilahtuneita 60 %:n korvauksesta.

Työterveyshuolto on tärkeä asiantuntija suunnitelmien laadinnassa ja tavoitteiden määrittelyssä. Tuottajan tulee hyödyntää tehokkaasti tiedolla johtamista, jotta työterveyshuollosta saa parhaimman hyödyn. Varsinkin pienyritykset vaativat aktiivista ohjausta asiakkuuden alkuvaiheessa. Työterveyshuolto osallistuu merkittävästi myös tavoitteiden seurantaan.

### Työkyvyn hallinta, prosessi ja varhainen tuki

Esimiesten työkyvyn hallinnan osaaminen on yleisesti lisääntynyt, vaikkakin hajonta on suurta. Kun puheeksiottoa on opeteltu riittävästi, ei enää aina tarvita työterveysneuvotteluja. Jos puheeksiotto tapahtuu oman työpaikan aloitteesta, on interventio varhainen, jolloin on parhaat mahdollisuudet

vaikuttaa. Tällöin työterveyshuollolle jää aktiivinen rooli arvioida työkyvyttömyysriskiä, segmentoida asiakkaita työkyvyn mukaan ja löytää näille yksilöllisiä polkuja. Tällöin myös henkilöasiakkaan terveydelliset seikat tulee olla riittävän hyvin tutkittu ja diagnosoitu sekä hoitolinjat varmistettu oikeiksi. Työterveyshuollon tulisi pystyä myös ennustamaan, millaisia taloudellisia seuraamuksia on työkyvyttömyydestä ja interventioista.

Yksittäisenä hyvänä käytäntönä haastateltava mainitsee mallin, jossa osatyökyvyttömyyseläkkeellä olevien työpanosta on laskettu eläkkeen vaatimaa 40 – 60 % alemmaksi. 20 – 30 %:n räätälöity ja matala työpanos on osoittautunut kannattavammaksi kuin työkyvyttömyyseläke sekä yksilön että organisaation kannalta. Kyseisissä yksiköissä on etukäteen budjetoitu rahaa vastaavia tapauksia varten. Työkykykoordinaattorit ovat hoitaneet keskitetysti ja onnistuneesti asioita työpaikoissa, joissa on runsaasti työkykyongelmia. Fyysisesti kuormittavassa työssä onnistuneita malleja ovat erilaiset liikuntasubventiot ja työkuuntoon-mallit. Lisäksi yhdellä asiakasorganisaatiolla on kokeilussa personal trainer, josta alustavat kokemukset ovat positiivisia.

## Kehittämiskohteet

Vääränlaiset ammatinvalinnat aiheuttavat paljon varhaisia työkykyongelmia, minkä vuoksi yksilön varhaista koulutus- ja uravalintaa tulisi miettiä huomattavasti tarkemmin. Lisäksi täysin terveenkään työkyky ei ole joka päivä optimaalinen, minkä vuoksi yksilöllinen jousto on tärkeää. Työpaikat voisivat itse miettiä, miten työ on järkevää tehdä ja olisiko mahdollista luopua tuottamattomista tavoista tehdä töitä. Työpaikkojen sisäistä avointa keskustelua ja vuorovaikutusta tulee lisätä, koska se lisää luottamusta. Esimiesten tulisi ymmärtää, että työpanos on arvokas, vaikkei se olisi kokoaikainen. Pähdeongelmia ei myöskään saa vähätellä vaan ottaa aktiivisesti puheeksi.

Työterveyshuoltojen pitäisi pystyä enemmän louhimaan ja analysoimaan tietoa sekä kehittää ennustavia työkaluja. Lisäksi työterveyshuollon tulisi verkostoitua enemmän sidosryhmien kanssa, kehittää aktiivisesti toimintatapoja ja arvioida kriittisesti, mikä on omaa järkevää työkykytoimintaa.

Kelan korvausjärjestelmä ei tue optimaalista työkykytoimintaa kovinkaan hyvin. Kustannusluokaluokituksesta pitäisi luopua, ja sen sijaan tulisi mieluummin yleisesti määritellä, mitä työterveyshuollossa tehtäisiin ja korvata toimintaa kokonaisuutena sovitusti. Isompien organisaatioiden korvausta voisi vähentää ja pienempien vastaavasti lisätä. Terveystuon toimijoilla on syvälle juurtuneita tapoja, joiden tilalle tulisi omaksua digitaalisia työvälineitä ja vaikuttavuuden arviointia.

Toimivien käytäntöjen levittämiseen on paljon mahdollisuuksia kuten esimerkiksi Työterveyslaitoksen laatuportaali, jossa jakaa hyviä toimintatapoja. Jakamisen tulee olla vastavuoroista: levittäessä tietoa tulisi saada jotain korvauksena takaisin. Kunnallisessa verkostossa tämän pitäisikin olla ongelmattomampaa kuin yksityisten toimijoiden välillä.

Haastateltava kokee vuoden 2011 lakimuutoksen hyvänä, vaikkakin useat työnantajat olivat täyttäneet vastaavat vaatimukset jo ennestäänkin. Isoihin organisaatioihin muutos ei ehkä paljoa vaikuttanut, mutta pienten yritysten työkyvyn hallinta on tullut systemaattisemmaksi. Tuottajan arjessa tämä ei kovin paljoa näy, koska merkittävä volyymi koostuu yhdestä suuresta asiakkaasta. Lainsäädäntö on haastateltavan mielestä toimiva työkyvyn hallinnan väline, joka luo toiminnalle raamit. Lisäksi taloudelliset kannusteet kyllä kiinnostavat työpaikkoja.

## 27. Työterveyshuollon tuottaja 5

Organisaatio on yksi valtakunnallisista suurista terveystaluyrityksistä, joka tarjoaa kattavasti myös työterveyshuollon palveluja. Haastateltavaksi yritykseltä osallistui toimipisteen vastaava työterveyslääkäri.

### Suunnitelmat ja tavoitteet

Työterveyshuoltojen toimintasuunnitelmat ovat yleisesti parantuneet 2010-luvulla ja työterveyshuolto on vahvemmin mukana laatimisessa. Organisaatiolla on käytössä standardipohja, jossa on mukana Kelan edellyttämät toimenpiteet varhaisen tuen mallista ja moniammatillisesta yhteistyöstä. Hyvin vähän on enää suunnitelmia, jotka on laadittu työpaikoilla osana työsuojeluohjelmaa. Sekä laatu että yhteistyö ovat yksinkertaisesti parantuneet. Vuoden 2011 lakimuutos toimi hyvänä käynnistäjänä, joka edellytti työpaikoilla käytävää sisäistä keskustelua toimintamalleista. Samalla työterveyshuolto opetti mallien soveltamista käytännössä.

Yleisesti suuremmat yritykset tekevät parempia suunnitelmia. Toisaalta aivan pienellä yrityksellä yksittäinen työntekijä voi olla korvaamatonkin, minkä vuoksi osa pienistäkin yrityksistä on hyvin valveutuneita työkyvyn hallinnassa. Karkeasti ottaen satojen työntekijöiden yrityksissä toimintatavat ovat hyvin muotoiltuja, sillä mahdolliset eläkevastuut huolehtivat riittävästä kannustimista. 20 – 200 työntekijän yrityksissä toiminta riippuu enemmän yksittäisistä vastuuhenkilöistä. Työterveys-

huollon asema tavoitteiden määrittelyssä on joka tapauksessa merkittävä, koska se toteuttaa työsuojelun kanssa pohjatyon kuten työpaikkaselvityksen, riskinarvion sekä erilaiset psykososiaaliset selvitykset. Suurilla yrityksillä raportointityökalut alkavat olla niin hyviä, että tietoa on jopa enemmän kuin osataan hyödyntää. Yleensä työterveyshuolto kysyy, mitä tehdä ja mitä tavoitteita asettaa. Viime kädessä työnantajat asettavat lopulliset konkreettiset tavoitteet kuten sairauslomien karsimisen puoleen. Tavoitteiden seurantaan työterveyshuolto osallistuu aktiivisesti. Yli 50 henkilön yrityksissä pidetään vuosittain ohjausryhmäpalaverit, suuremmissa jopa 3 – 4 kertaa vuodessa

## Työkyvyn hallinta, prosessi ja varhainen tuki

Koulutuksen myötä esimiehet ovat alkaneet ymmärtää, miten ottaa työkyvyn alenema puheeksi. Kaikkia vaivoja välttämättä ei tarvitse medikalisoida, vaan on mahdollista esimerkiksi kysyä, osaa-ko työntekijä tehtävänsä ja mikä mahdollisesti työssä on negatiivista. Tällaisia ongelmia ei välttämättä tarvitse viedä työterveyshuoltoon, minkä osa yrityksistä on sisäistänyt erinomaisesti. Monissa työpaikoissa sairauspoissaolot ovat vähentyneet tämän vuoksi.

Positiivisen kehityksen taustalla haastateltava arvelee olevan ensisijaisesti kustannusvaikuttavuuden. Yhä paremmin työnantajat ymmärtävät työkyvyttömyyden kustannusvaikutukset ja että työkyvyttömyyden uhka tulee tunnistaa mieluiten 5 – 7 vuotta ennen mahdollista eläköitymistä. Kevennetty ja korvaava työ toimii hyvin, jos toimintamalli on hyvin määritelty etukäteen.

Työterveyshuollon koordinoiva rooli on jatkuvasti vahvistunut ja työkyvyn tukea kuten verkostoneuvotteluja on tarjolla reilusti aiempaa enemmän. Työterveyshuollon sairaanhoidon osuus on sijaan vähentynyt. Moni iso asiakasorganisaatio onkin lopettanut esimerkiksi perussairauksien hoidon ja seurannan kokonaan työterveyshuollossa. Tällöin tuottajan rooli on seurata, vaikuttaako perussairaus työkykyyn ja valvoa, tuottaako perushoito muualla tulossa.

Tuottaja loi vuosia sitten oman työkuuntoon-mallin, jossa lähiesimies keskustelee kerran vuodessa nimetyn työterveyshoitajan ja -lääkärin kanssa arvioiden jokaisen alaisensa työkykytilanteen ja mahdolliset haasteet. Näin on saatu huomattavan paljon tietoon tapauksia, jotka hyötyvät varhaisesta tuesta ja puheeksiotosta ja joita tarvittaessa kutsua aikaistettuun työterveystarkastukseen.

## Kehittämiskohteet

Työkyvyn hallinnan parantamiseksi Kelan sairaanhoitokorvauksen voisi jopa kokonaan ohjata ennaltaehkäisevään työhön. Erityisesti pienillä työpaikoilla korvauskiintiöt täyttyvät herkästi vaikkapa moniammatillisen palaverin seurauksena, minkä vuoksi pienyritykset hyötyisivät erillisestä korvauksesta, jotka eivät vaikuttaisi edellä mainittuun korvauskattoon.

Työpaikat voisivat itse parantaa työkyvyn hallintaa harjoittamalla vieläkin enemmän ohjattua varhaisen keskustelun harjoittelua: mitä enemmän esimiehet ja alaiset keskustelevat, sitä paremmaksi työkyky tulee. Työterveyshuolto voi maksimoida panoksensa kohdistamalla työterveyslääkärin työajan ennaltaehkäisyyn. Mahdollisesta sairaanhoidosta voi huolehtia myös yleislääkäri, minkä työnantajienkin olisi hyvä ymmärtää.

Vuoden 2011 lakimuutos konkretisoi jo olemassa olevaa työterveyshuollon toimintatapaa ja ehkä nopeutti muutosta lisäkannustein, joita ilman pienillä yrityksillä kehitystä ei välttämättä olisi tapahtunut. Lakimuutokset ovat toimiva keino ohjata työkyvyn hallintaa, sillä työterveyshuolto voi myös tarpeen vaatiessa vedota lakiin toimintaansa perustellessaan.